

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Модели делегирования полномочий в российских организациях торговли (на примере общества с ограниченной ответственностью «СИБТОРГ»)	
УДК 005.962.1:339.3(571)	

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Лимберг Татьяна Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)

Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) _____ (Дата) И.Б. Ардашкин_
(Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Лимберг Татьяна Викторовна

Тема работы:

**Модели делегирования полномочий в российских организациях торговли
(на примере общества с ограниченной ответственностью «СИБТОРГ»)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Лидерство и управление командой», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Раскрыть сущность делегирования полномочий в организации, провести анализ и выявить проблемы;</p> <p>2. Оценить действующую систему делегирования полномочий в организации на предмет эффективности;</p> <p>3. Разработать рекомендации по совершенствованию модели делегирования полномочий с учетом специфики организации.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
1. Теоретические основы делегирования полномочий	
2. Организационно-экономическая характеристика организации ООО "СИБТОРГ"	
3. Рекомендации по совершенствованию системы делегирования полномочий в ООО "СИБТОРГ"	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИ31	Лимберг Татьяна Викторовна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 76 с., 14 рис.,
5 табл., 47 источников, 4 приложения .

Ключевые слова: управление персоналом, делегирование полномочий, модель делегирования, принципы делегирования, организационная структура предприятия.

Объект исследования – система управления персоналом на предприятии.

Цель выпускной квалификационной работы – сформулировать рекомендации для совершенствования системы делегирования с учетом специфики ООО «Сибторг».

Методы исследования – анализ источников и документов, синтез, диагностические методики системы управления персоналом, метод анкетирования.

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были рассмотрены теоретические основы делегирования полномочий в организации, проанализирована эффективность системы делегирования полномочий ООО «Сибторг», разработаны рекомендации по совершенствованию системы делегирования полномочий ООО «Сибторг».

Степень внедрения: результаты данной работы были представлены руководству и получили положительную оценку. Сформулированные рекомендации будут использованы для совершенствования системы делегирования полномочий ООО «Сибторг».

Область применения: может использоваться на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: эффективная организация труда персонала, принятие управленческих решений, распределение полномочий и ответственности.

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе использованы следующие сокращения и термины с соответствующими определениями:

ООО: Общество с ограниченной ответственностью

ОРМ: Описание рабочих мест сотрудников

Делегирование: это процесс передачи руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия.

Ответственность: это обязательство работника выполнять задачи в соответствии с занимаемой им должностью и отвечать за результаты своей деятельности.

МВЕ: «Управление по принципу исключения».

МВDR: «Принцип делегирования полномочий на принятие решений в соответствии с четко установленными правилами, по которым данное решение принимается».

МВД: менеджерам/управляющим делегируются четко разграниченные сферы задач.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	10
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	13
1.1 Понятие, этапы и принципы делегирования полномочий	13
1.2 Модели делегирования полномочий	23
1.3 Проблемные аспекты делегирования полномочий в современных организациях	35
ГЛАВА 2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ ООО «СИБТОРГ»	41
2.1 Общая характеристика ООО «СИБТОРГ»	41
2.2 Эффективность системы делегирования полномочий ООО «СИБТОРГ»	45
ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ ООО «СИБТОРГ»	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	65
ПРИЛОЖЕНИЕ А	70
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	71
ПРИЛОЖЕНИЕ В	73
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	75

ВВЕДЕНИЕ

Процесс управления персоналом включает в себя множество функций и задач. Процесс делегирования полномочий является одним из составляющих этой функции. Для менеджера понимание данной темы важно потому, что позволяет понять, как с помощью делегирования полномочий можно повысить эффективность процесса руководства, повысить уровень приверженности сотрудника к организации и его трудовую мотивацию. Достижение всего вышеуказанного возможно только при правильном и уместном для конкретной организации и сотрудника осуществлении процесса делегирования полномочий.

Множество научных работ по менеджменту говорят о необходимости делегирования полномочий. Но, далеко не каждая из них рассматривает этот процесс настолько подробно, чтобы понять, что эта задача в действительности не является простой, и какие ошибки в этом процессе встречаются чаще всего и как их можно избежать.

Теоретические аспекты делегирования полномочий изучают такие авторы как Л.Е. Басовский, Е.П. Гусева, Е.В. Золотухина, С.О. Календжян, О.В. Гумилевская, Т.И. Кузьмина, А.И. Пригожин и другие ученые.

Так, Е.В.Золотухина в работе «Координация на основе различных моделей делегирования полномочий»¹ рассматривает различные модели делегирования полномочий в организации и доказывает, что при правильном подходе к делегированию на всех этапах менеджмента, включая координацию, возможность достижения поставленных задач значительно возрастает.

¹ Золотухина Е.В. Координация на основе различных моделей делегирования полномочий // Механизмы управления экономическими системами: методы, модели, технологии. – М., 2017. - С. 12-14.

Проблемные аспекты делегирования полномочий в современных организациях представлены в трудах В.Х. Гербера, Е.Ю. Давыдовой, И.М. Жураховской, В.А. Иркабаевой, Е.А. Лебедевой, Е.М. Мыльниковой, Е.А. Нацыпаевой и других авторов. Так, В.Х Гербер в работе «Ключевые вопросы делегирования полномочий»² рассматривает понятие «делегирование полномочий», а так же процесс делегирования полномочий в организации. Автором составлены ключевые вопросы, решение которых необходимо для повышения эффективности рассматриваемого процесса.

В статье С.О. Календжяна, Т.Ю. Костенковой, О.В. Гумилевской О.В. «Делегирование полномочий в практике корпоративного управления»³ раскрывается важный вопрос корпоративного управления – делегирование полномочий акционерами исполнительным органам компании. Описываются различные виды структур органов управления, которые существуют в международной практике. Авторы раскрывают основные этапы процесса делегирования полномочий: определение уровня компетентности органов управления, постановка целей и задач, установление диапазона делегирования, контроль и ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств в рамках делегируемых полномочий.

Тем временем практика показывает, что многие руководители сталкиваются с проблемами делегирования. В процессе делегирования задач и полномочий в ООО «Сибторг» довольно часто возникают сложности, связанные с риском, неумением и нежеланием менеджера передавать, а подчиненных принимать полномочия. Причины этого различны: опасение за свое положение, недоверие подчиненным, боязнь риска, неуверенность в себе, отсутствие мотивации, несоответствие задач и полномочий.

² Гербер В.Х. Ключевые вопросы делегирования полномочий // Актуальные вопросы экономических наук. - 2015. - № 42.- С. 71-76.

³ Календжян С.О., Костенкова Т.Ю., Гумилевская О.В. Делегирование полномочий в практике корпоративного управления // Российский внешнеэкономический вестник. - 2016.- Т. 2016. - № 7. - С. 108-119.

Проблема дипломной работы заключается в определении факторов, способствующих формированию эффективной системы делегирования полномочий для ООО «Сибторг».

Цель выпускной квалификационной работы – сформулировать рекомендации для совершенствования системы делегирования полномочий с учетом специфики ООО «Сибторг».

Задачи:

- изучить теоретические основы делегирования полномочий в организации;
- дать оценку системы делегирования полномочий ООО «Сибторг»
- разработать рекомендации для совершенствования системы делегирования полномочий ООО «Сибторг».

Объект исследования – система управления персоналом на предприятии

Предмет исследования – система делегирования полномочий в организации ООО «Сибторг».

Методы исследования – анализ источников и документов, синтез, диагностические методики системы управления персоналом, метод анкетирования.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, этапы и принципы делегирования полномочий

Для конечной реализации запланированных мероприятий фирмы необходима слаженная работа всего коллектива, каждый член которого имеет конкретные обязанности. Поэтому топ-менеджмент предприятия должен правильно поставить задачи для отделов и сотрудников, наполняющих его: необходимо выявить наиболее оптимальный вариант достижения цели, заключающийся в правильном распределении обязанностей согласно компетенциям персонала.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. в своем труде «Менеджмент» рассматривают понятие «делегирование» и его связь с понятиями «ответственность» и «полномочия». Они описывают делегирование, как «поручение кому-либо ответственности и полномочий для выполнения какой-либо задачи»⁴. Делегирование включает в себя расширение возможностей подчиненных или сотрудников по отделу посредством эффективного руководства, которое может быть использовано в любом направлении и в любой организации. Также отмечается, что сотрудник не сможет выполнить задачи, делегированные ему, без определенного уровня полномочий, за которые тоже подчиненный несет ответственность.

Л.Е. Басовский также считает, что делегирование это средство распределения задач среди сотрудников, выполнить которые нужно, что бы цели организации были достигнуты. В случае, когда руководитель выполняет задачу сам, это может означать, что он не смог предать ее своему подчиненному. Но в большинстве случаев совершить передачу сложно. В

⁴ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Вильямс, 2016. – С.317.

связи с тем, что либо время, либо способности руководителя имеют определенные ограничения. Делегирование, по сути, превращает человека в руководителя⁵.

Международный стандарт ГОСТ Р ISO 9001- 2011 рекомендует: «Определение и доведение ответственности и полномочий до персонала, входит в обязанности руководства»⁶. Руководитель не в состоянии самостоятельно решать все управленческие проблемы, так как их слишком много, они разнообразны и индивидуальны, а его опыт, знания и время ограничены. Для достижения поставленных целей используется принцип делегирования полномочий.

Делегирование - это процесс передачи руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия. Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам⁷.

В.Х.Гербер пишет, что делегирование полномочий – это процесс передачи руководителем из своей сферы деятельности функций и прав другим управляющим, в основном подчиненным лицам, направленный на улучшение рабочей силы руководителя, оптимизацию рабочего процесса и достижение целей организации. Процесс является средством децентрализации управления и осуществляется при условии готовности сотрудника передавать руководителю информацию и принимать на себя ответственность, которая не снимается с руководителя, осуществившего передачу своих функций⁸.

⁵ Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: Инфра М, 2014.- 216 с.

⁶ ГОСТ ISO 9001-2011 Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200093426>

⁷ Рязанов С.А., Тухватуллин И.И., Кондратьев Е.В., Яцук К.В. Делегирование полномочий / Аprobация.- 2017. - № 1 (52). - С. 95.

⁸ Гербер В.Х. Ключевые вопросы делегирования полномочий // Актуальные вопросы экономических наук. - 2015. - № 42.- С. 71.

Данное определение включает в себя все важные характеристики понятия делегирование полномочий. Большая часть характеристик понятия носит управленческий характер, но есть и такие, которые следует отнести к психологическим: готовность предоставить информацию руководителю, направленность на достижение целей, принятие подчиненным ответственности.

Эффективность осуществления делегирования связана с концепциями ответственности и организационных полномочий. А понятие ответственность можно охарактеризовать, как обязательство сотрудника, в соответствии с занимаемой должностью, выполнять поставленные перед ним задачи, а так же отвечать за результат. Ответственность руководителя существенно отличается от ответственности исполнителя.

- ответственность руководителя – это ответственность за постановку задач и результат работы подчиненных;

- ответственность исполнителя – обязанность работника за выполнение порученных ему задач и ответственность за его результат⁹.

Важным является ситуация когда руководитель допускает, так называемую «размывку» ответственности в вверенной ему организации. Это происходит когда он делегирует свою ответственность или часть своих полномочий подчиненным и отвечает за их дела. В связи с этим важно понимать, что ответственность не может быть делегирована, а полномочия - могут. Менеджеры высшего звена, в крупных организациях, бывает, что не знают сотрудников более низшего звена, которые как раз и выполняют большинство поставленных перед ними задач. Но не перестают нести ответственность за их работу и за деятельность организации в целом¹⁰.

⁹ Цомаева М.Р., Валиева И.Л., Гогицаева Е.Б. Организационные процессы в системе менеджмента // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2014. - № 17. - С. 41.

¹⁰ Гусева Е.П. Менеджмент. - М.: Московский государственный университет экономики статистики и информатики, 2017.- С. 387.

Все выше сказанное говорит о сложности определения точки баланса поставленных задач, полномочий или ответственности. Но данная проблема должна решаться в зависимости поставленных целей, структуры, а так же в зависимости от конкретной ситуации.

Полномочие можно определить как ответственность и ограниченное право использовать имеющиеся ресурсы организации, принимать решения самостоятельно и отдавать распоряжения, осуществлять управленческие решения. Полномочия предоставляются должности, а не лицу, которое её занимает¹¹.

Организационные полномочия имеют как внутренние, так и внешние ограничения. Пределы полномочий внутри организации определяются организационными нормативами (правилами, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями), а также корпоративной культурой. Внешние ограничения содержатся в различных законодательных актах и формируются традициями, обычаями и социально-культурными стереотипами общества.

Сама сущность делегирования предполагает передачу задач и полномочий от высших уровней руководства к низшим. Однако на практике процесс делегирования всегда двусторонний: он предполагает как передачу, так и принятие полномочий, что требует учитывать не только волю и желание руководителя, но и возможности и согласие подчиненного, поскольку если подчиненным не приняты полномочия от руководителя, то делегирование не происходит.

Цомаева М.Р., Валиева И.Л. и Гогицаева Е.Б. выделяют следующие этапы процесса делегирования полномочий:

1 этап – поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;

¹¹ Брабандер Е.В., Коптелова Н.Б. Реализация требований стандарта ГОСТ ISO 9001 к распределению ответственности и полномочий в рамках организации// Актуальные вопросы развития современного общества. – М., 2014.- С. 152.

2 этап – предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;

3 этап – формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания¹².

Давыдова Е.Ю. и Чернышова Н.К. предлагают делегирование полномочий представить в виде схемы:

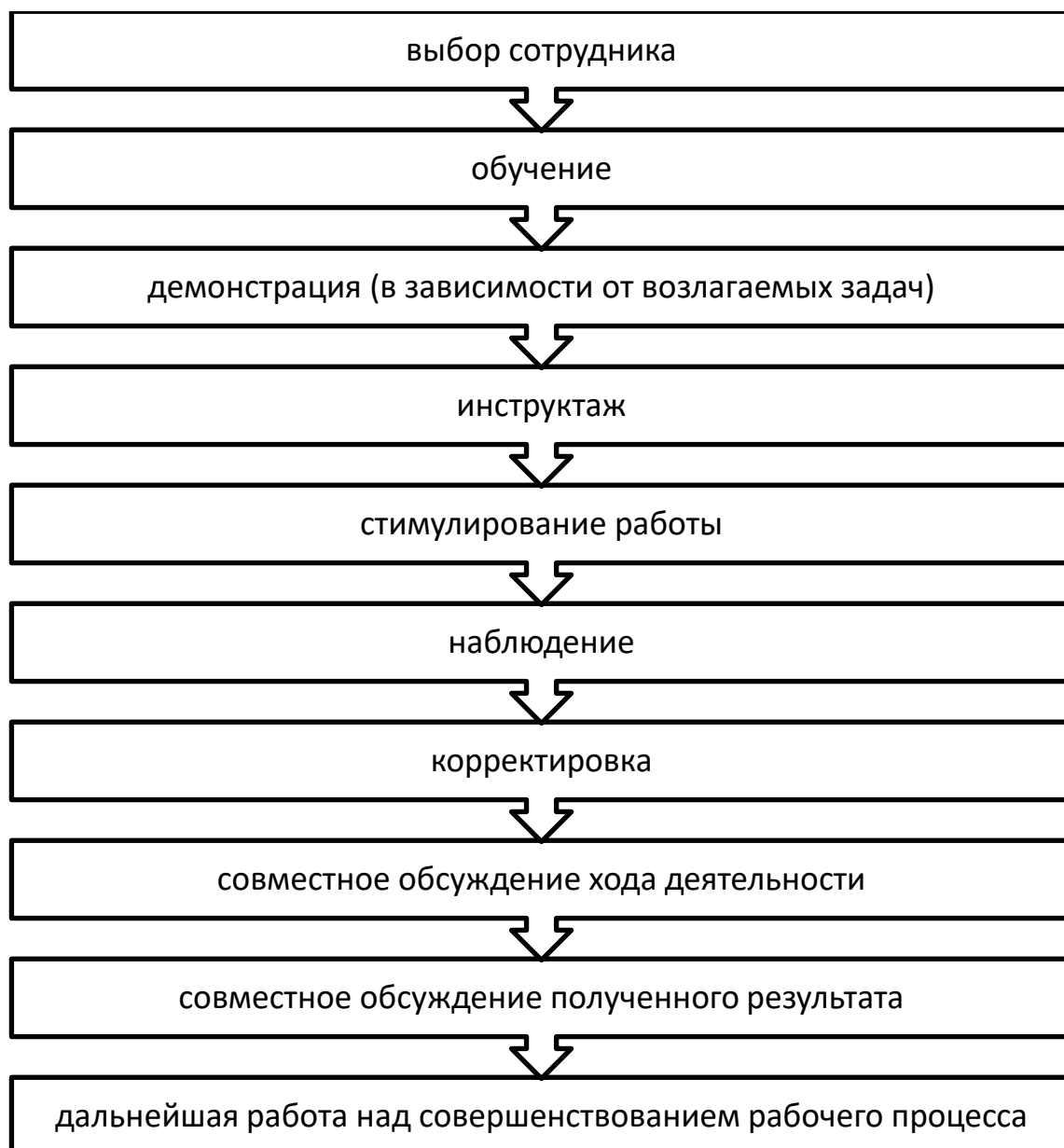


Рисунок 1 - Схема делегирования полномочий¹³

¹² Цомаева М.Р., Валиева И.Л., Гогицаева Е.Б. Организационные процессы в системе менеджмента // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2014. - № 17. - С. 42.

А.А. Сукоркин считает, что процесс делегирования можно осуществить за шесть шагов, когда менеджер создает рабочую среду, которая более продуктивна, способствует творчеству и возможностям для роста и фокусируется на поставленной цели. Осуществление этого процесса становится более быстрым и более плавным со степенью его последующей реализации. Обычно, когда руководитель осваивает этот процесс достаточно хорошо, такая практика становится неотъемлемой частью менеджмента в целом.

Итак, процесс делегирования полномочий осуществляется за шесть шагов:

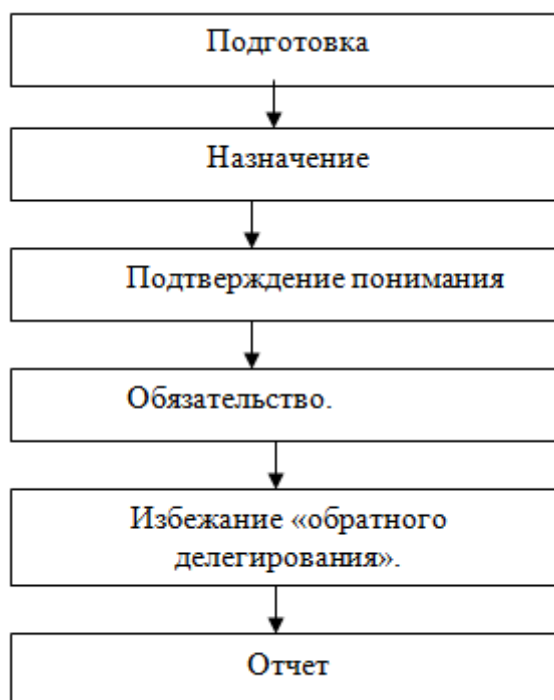


Рисунок 2 - Процесс делегирования полномочий

1. Подготовка. Сотрудники не могут успешно выполнить результаты, если задача, делегированная им, не полностью продумана, спланирована и

¹³ Давыдова Е.Ю., Чернышова Н.К. Плюсы и минусы делегирования полномочий // Территория науки.- 2014.- Т. 5.- № 5.- С. 96.

обозначена. Необходимо потратить достаточно времени для четкого определения задачи, для того, чтобы в будущем, подчиненный не совершил ошибку, на исправление которой уйдет гораздо больше времени, чем ушло бы на предварительное пояснение.

2. Назначение. На этом этапе руководитель передает делегированные полномочия с учетом сроков и бюджета. Рекомендуется провести краткий экскурс в проблему, предоставить несколько советов. Также необходимо четко установить контекст общения, его вид, а также конкретное время аудиенции и частоту отправки отчетности.

3. Подтверждение понимания. Один из наиболее важных этапов делегирования, где прослеживается тенденция частого развала поручения — когда руководитель делает предположение, что понимает, что подчиненный понял задачу так, как хотел донести начальник. Подтверждение понимания — это процесс, который занимает не более минуты и который представляет большую значимость в достижении конечной цели, поскольку именно на этом этапе происходит переход от теории к практике. Для получения уверенности необходимо попросить сотрудника перефразировать поставленную руководителем задачу его собственными словами. Также на этом этапе необходимо убедиться, что подчиненный обладает всеми инструментами и ресурсами, необходимыми для выполнения задачи.

4. Обязательство. Это еще одна область, которую большинство менеджеров склонны пропускать в процессе делегирования. Руководители подтверждают принятие работником этой задачи.

5. Избежание «обратного делегирования». Не редки случаи, когда менеджеры оказываются сильно нагружены посторонними или собственными проектами, которые, так или иначе отнимают время, отведенное на выполнение уже делегированных обязательств.

Суть этого этапа заключается в подчеркивании значимости ответственности подчиненного — на этом этапе руководитель получает представление о том, как подчиненный относится к доверенным ему

обязанностям. Важно не возвращать уже делегированные задачи.

6. Отчет. Этот этап в процессе делегирования занимает ключевую роль, поскольку он является целью самого делегирования. То есть этот этап — это акт предоставления менеджером отчета руководителю о проделанной работе и ее прогрессе¹⁴.

Рассмотренным этапам соответствуют семь основополагающих принципов делегирования. Если эти принципы не соблюдать на практике, то это приведет к тому, что делегирование не будет результативным и в целом в управлении компанией могут возникнуть проблемы.

Первый принцип касается уровня полномочий. Так делегирование может быть результативным только в том случае, если подчиненный сам принимает решение. И это решение должно соответствовать урону его компетенции и полномочий. И ни в коем случае эти полномочия не должны переадресовываться на вышестоящие уровни. Если это происходит, то можно говорить о незрелости исполнителя. Исходя из этого, если руководитель желает увидеть результат от делегирования полномочий, то он должен быть уверен в том, что подчиненный осознал суть этих полномочий. Данный принцип берет начало из принципа скалярности.

Другой принцип – принцип единоначалия, очень важен для того чтобы понять систему отношений между полномочиями и ответственностью. Чем лучше понимают друг друга начальник и подчиненный, тем меньше возможности получения противоречивых полномочий у подчиненного и выше ответственность за результаты выполненной работы. Бывают ситуации, когда работник получает задания сразу от нескольких человек и отчитываться он тоже должен перед ними. Но в таком случае может возникнуть ситуация, когда выполнить эти задания будет сложно. Так называемое перекрестное делегирование полномочий одному работнику от

¹⁴ Сукоркин А.А. Процесс делегирования полномочий: особенности, процесс осуществления, причины отказа// Таврический научный обозреватель. - 2017. - № 4-2 (21).- С. 14.

нескольких начальников приводит к тому, что возникают противоречия не только в полномочиях, но и в ответственности за выполнение задания.

Третий принцип – принцип соответствия полномочий и ответственности. Его суть в том, что полномочия должны соотноситься с ответственностью. Ответственность можно определить как обязанность сделать работу, получить какой-либо результат. А полномочия только дают возможность и право выполнить эту обязанность. При этом ответственность никогда не должна быть больше чем полномочия.

Важным является принцип обоюдной ответственности. Сущность данного принципа заключается в том, что руководитель, когда делегирует полномочия своим подчиненным, не освобождается от ответственности за их работу. Это связано с тем, что именно руководитель распределяет обязанности и передает их подчиненным. В свою очередь подчиненные, получая задание, уже несут и ответственность за его выполнение. Ответственны они перед своим руководителем. Руководитель отвечает за организацию деятельности своих сотрудников. Если взять в качестве примера крупные компании, то там руководители высшего звена практически не пересекаются со своими подчиненными, но, тем не менее, вся ответственность за их действия лежит именно на руководителе.

Содержание принципа ясности задач заключается в том, что стороны делегирования полномочий должны досконально понимать поставленные цели и способы ее достижения. Если у исполнителя низкий уровень зрелости, то неконкретные задачи могут привести к ошибкам и невыполнению поставленных задач. Руководитель же в свою очередь не сможет проконтролировать процесс выполнения и оценить эффективность выполненных работ.

Данный принцип относится и к делегированию и к структурному делению. В теории он очень прост, но его очень сложно применить в практической деятельности. Все зависит от того, насколько правильно распределены руководящие должности, ведь от интеллекта и квалификации

руководителя зависит содержание работы и эффективность делегирования полномочий.¹⁵

Полномочия, которые делегируются подчиненным, должны соответствовать результату, т.е. этих полномочий должно быть столько, сколько нужно, чтобы выполнить задание. Данный принцип делегирования полагает, что цель установлена, планы разработаны и все это доведено до сотрудника, которому делегируются полномочия. Исходя из данного принципа, можно сказать, что планирование и есть предпосылка для решения поставленных задач.

Принцип скалярности заключается в том, что есть определенная цепочка отношений между руководителями и подчиненным в рамках всей компании. Эти отношения строятся на занимаемой должности. В каждой компании есть высший руководитель и чем более четко подчиненный осознает эту цепочку отношений, тем результативнее процесс принятия решений. Сотрудники, исполняющие полномочия, должны четко знать кто им выдал задание и кому должно передаваться решение ситуаций, если они выходят за рамки этих полномочий. Эта цепочка может использоваться, например, для информационного оповещения в компании, но тем не менее, если она нарушится, что в компании рухнет и сама система управления¹⁶.

Таким образом, делегирование полномочий – это процесс передачи руководителем из своей сферы деятельности функций и прав подчиненным лицам, направленный на улучшение рабочей силы руководителя, оптимизацию рабочего процесса и достижение целей организации. Процесс является средством децентрализации управления и осуществляется при условии готовности сотрудника передавать руководителю информацию и

¹⁵ Садуллаев Х.Х.У. Принципы делегирования полномочий // Аллея науки.- 2017. - Т. 4. - № 16.- С. 576.

¹⁶ Машков В.Л., Семенов А.К. Развитие корпоративных отношений на основе делегирования полномочий // Вопросы региональной экономики. - 2014. - Т. 19. - № 2. - С. 65.

принимать на себя ответственность, которая не снимается с руководителя, осуществившего передачу своих функций.

1.2 Модели делегирования полномочий

Делегирование полномочий проявляются в виде двух общих типов: линейные и аппаратные (штабные).

Линейные полномочия идут от руководителя к сотруднику, который ему подчиняется, и затем уже дальше по цепочке к другим подчиненным. Руководитель, у которого есть линейные полномочия, может принимать решения в определенных рамках и действовать без согласования с вышестоящими руководителями. Эти рамки полномочий, как правило, юридически закреплены во внутриорганизационных документах или в законе.

Именно эта цепочка действий и создает в организации иерархию управления. Можно привести пример цепи команд - военная организация. Если длина цепи будет большая, то скорость обмена информацией снижается. Поэтому когда руководитель передает информацию, он должен учитывать принцип единоначалия и помнить о нормах управляемости. Так, в соответствии с принципом единоначалия, сотрудник получает задания только от одного руководителя и несет ответственность тоже только перед ним. А норма управляемости это то количество сотрудников, которые подчиняются данному руководителю.

Штабные полномочия в системе управления нужны для того, чтобы не нарушать принцип единоначалия и при этом использовать знания специалистов для консультаций и других заданий.

Виды штабных полномочий бывают разные:

- рекомендательны
- координационные

- согласительные
- контрольно-отчетные.

Так, например, рекомендательные полномочия используются тогда, когда сотрудник, обладающий этими полномочиями, может дать совет или решить проблему в своей профессиональной области.

Координационные полномочия дают возможность вырабатывать и принимать общие решения.

Контрольно-отчетные полномочия дают возможность сотрудникам, имеющим эти полномочия, проверять работу руководителей и исполнителей, они могут требовать от них информацию, анализировать ее, а также и направлять результаты в специальные органы.

Конечно, линейная система это более жесткая форма организации компании. Ее основа стоит на принципе единообразия способа раздачи распоряжений. Данный принцип сформулировал Файоль.

Согласно данному принципу каждый уровень в организации может получать задания только от вышестоящего уровня. Все отделы в организации составляют часть системы, так называемый официальный канал. Именно по этому каналу проходит линия передачи прав и ответственности. Именно поэтому здесь применяется термин однолинейная модель.

Название «мостик Файоля» возникло потому, что в этой схеме наблюдается взаимозависимость цепей и взаимозависимость задач (рисунок 3).



Рисунок 3 – Модель «Мостик Файоля»

На ряде предприятий данная схема работает и сейчас и является весьма результативной.

Функциональная система основана на том, что поручения и приказы проходят на основе характера решаемых задач, а не так как они передвигаются по уровням организации.

Можно обозначить и другой тип, который немного видоизменен. Это штабные менеджеры, которые получают информацию, обрабатывают ее и оказывают помощь своему руководителю подготовить решение этой задачи. Это нужно для того, чтобы снизить нагрузку на высшего руководителя, а также и снизить лишние затраты и т.д.

Штабная система это совокупность линейной системы и системы, которая базируется на выполнении каких-либо отдельных функций. При функциональной системе теряется стремление одного источника передачи полномочий к одному сотруднику, получающему это задание, и тогда нужно выделить определенные задачи. Здесь наилучший выход это сохранить линейную систему и создать штаб. Он сможет решать определенные задачи, но при этом у штаба не будет полномочий, чтобы отдавать приказы и распоряжения.

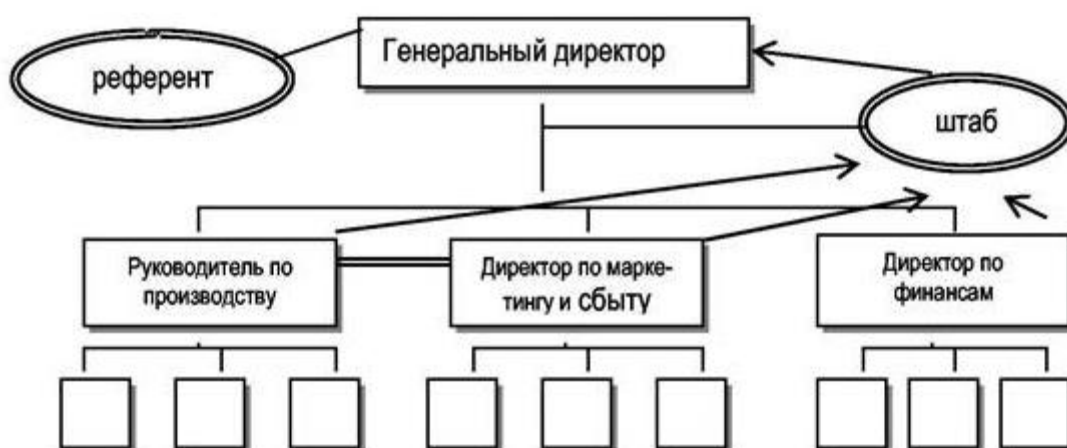


Рисунок 4 – Функциональная модель на основе характера решаемых задач

Штаб не выполняет никаких исполнительских функций, его главная задача взять на себя некоторые обязанности руководителя, проводить подготовительную работу и решать некоторые управленческие и исполнительские задачи. Штаб выполняет только функцию совещательного органа. Это позволяет разгрузить работников и позволить им работать по своему узкому направлению и решать определенные задачи, штаб же работает над другими специальными задачами.

Как вариант рассмотренной структуры может быть линейная структура и должность референта в ней. Уровень делегирования полномочий, которые передаются в штаб, может постоянно меняться. Штаб может быть нужен для того, чтобы помогать анализировать информацию и помогать разрабатывать управленческие решения для высшего менеджмента.

Но есть и другая сторона. Так штаб может заниматься контролем. Если у них увеличиваются полномочия, то осуществляя контроль они могут забрать у линейных менеджеров какую-то часть их функций. Такая линейная структура и при ней штаб вполне работоспособна в настоящее время.

Если учитывать уровни менеджмента с линейными менеджерами и функциональными менеджерами по признаку делегирования полномочий, то может получиться штаб. Он будет показывать, насколько нарушен принцип единоначалия. Ведь штаб функционирует отдельно и не оказывает влияния на функциональных менеджеров. Отсюда возникает система с центральными отделами и одним штабом. В принципе это достаточно близко к системе управления или как ее называют многолинейной структуре.

Если на рисунке 5 оставить отделы и штаб и добавить высший менеджмент, показывая при этом подразделения, то можно увидеть пересечение. Здесь контроль осуществляет штаб как в линейной системе, но система уже не будет линейной, она будет многолинейной.

В зависимости от того, каков объем делегирования в научной литературе выделены разные модели уровня делегирования полномочий:

Первая модель называется «Гарцбургская модель Р. Хена» или по-

другому – полное делегирование. Суть данной модели в том, что подчиненному делегируются и обязанности, и ответственность за то, как будет выполнена задача.

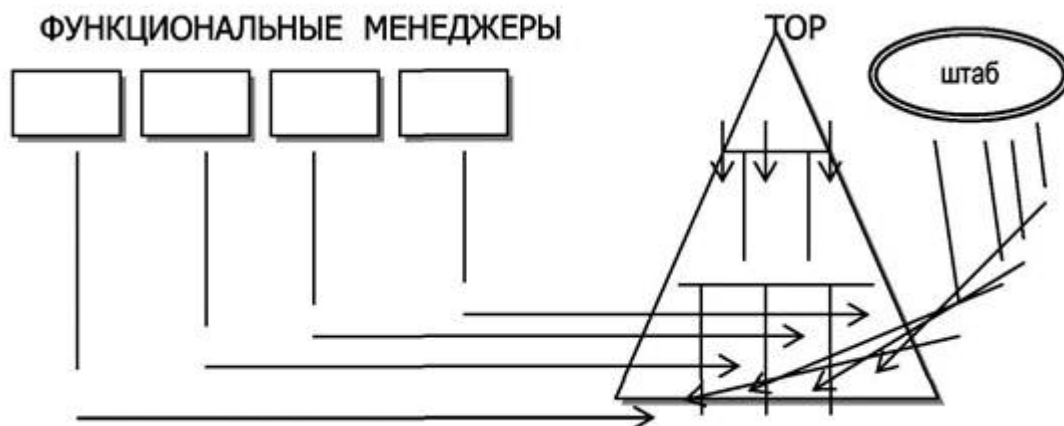


Рисунок 5 – Многолинейная модель передачи полномочий

Вторая модель – модель традиционная или модель ограниченного делегирования. Согласно данной модели подчиненный имеет обязанности и часть ответственности за работу. Ответственность сотрудник делит вместе со своим руководителем перед высшим начальником.

Модель нулевого делегирования заключается в том, что сотрудник имеет только обязанность выполнить определенную работу, но у него нет ответственности за результат. Полную ответственность за выполнение несет начальник данного сотрудника.

Модель делегирования наоборот состоит в том, что если работник получил задание, то исполнение его он передает своему начальнику.

Рассмотрим более подробно модель полного делегирования полномочий.

Гарцбургская модель управления впервые появилась в середине двадцатого века в городе Бад Гарцбург. Данная модель была достаточно востребованной, так как смогла предложить стиль управления, который основан на делегировании полномочий и ответственности сотрудников. Эта

модель была противоположной авторитарному стилю, который в то время был основным в управлении организацией. Она призвана активизировать не используемые мотивы сотрудников и поддержать их в стремлении к самостоятельным действиям. По мысли автора модели, это инструмент для превращения простых исполнителей приказов в активных, мыслящих и инициативных субъектов.

Основой Гарцбургской модели является объединение трех действий:

- ясная и четкая постановка задач;
- четкое определение рамок принятия решений;
- четкое разграничение ответственности за действия и результат.

Суть модели состоит в том, что каждому работнику нужно дать определенный перечень задач и полномочий, в рамках этого перечня он может работать и принимать решения. Работник должен чувствовать себя хозяином положения и нести личную ответственность за свою работу, не передавая ее ни начальнику, ни своим коллегам¹⁷.

Главное достоинство гарцбургской модели заключается в развитии у сотрудников самостоятельности, инициативности и трудовой мотивации, что в целом положительно влияет на эффективность работы организации и повышает ее конкурентные преимущества.

Структуру Гарцбургской модели управления предлагают представить в виде такой схемы (рисунок 6)

¹⁷ Календжян С.О., Гумилевская О.В. Корпоративное управление и делегирование полномочий: адаптация европейского опыта в российском бизнесе// Российский внешнеэкономический вестник. - 2014. - № 5. - С. 24.

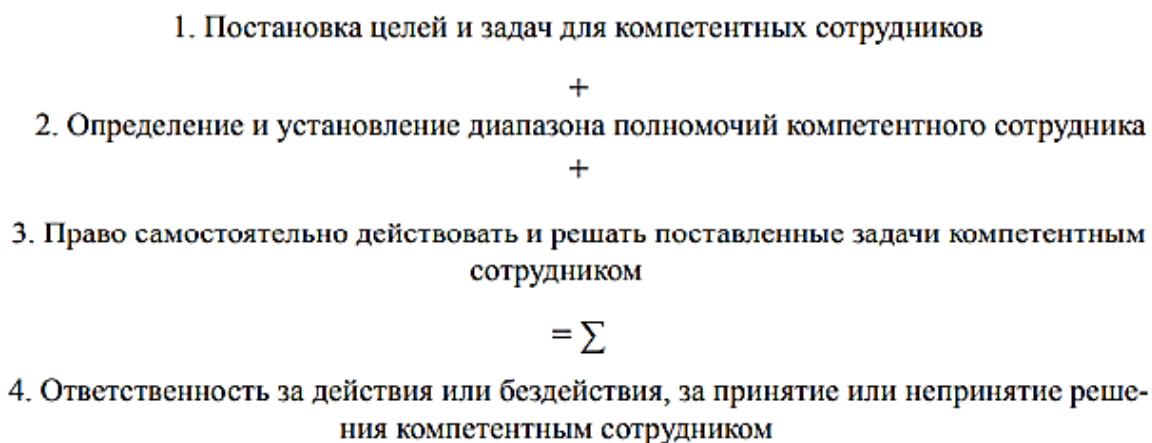


Рисунок 6 - Структура Гарцбургской модели управления

Именно эта схема является основой для того чтобы описывать рабочие места сотрудников. Описание рабочих мест это такой документ, который устанавливает для конкретного работника цель и задачи его места работы, определяет круг полномочий и ответственность, которую он несет за свои действия.

Именно ответственность и есть центральное звено модели управления, которая основана на делегировании полномочий. То, что современные руководители думают, что они должны отвечать за все, что делается в компании, есть основное препятствие к тому, чтобы у сотрудников этой компании появилась собственная инициатива. Ведь для авторитарного руководителя является характерным мнение, что у него есть нужные знания и он все знает лучше других.

Конечно, это может и верная позиция для некоторых компаний сферы микробизнеса, например ремесленной мастерской. Но если речь идет о современной компании, где есть разделение труда и сеть специализация, то это модель там не будет эффективной. Это связано с тем, что руководитель компании не может и не обязан владеть всеми знаниями, которые были бы больше знаний его сотрудников. Особенно в области бухгалтерии, инженерии, праве и т.д. Поэтому его основная роль – это обеспечить разработку стратегии, выбрать профессиональных работников и

мотивировать их к тому, чтобы они могли сами принимать решения в рамках диапазона, который установит данный руководитель. А также руководитель должен контролировать весь процесс.

Авторитет современного руководителя строится на том, что он умеет управлять сотрудниками, которые наиболее профессиональны в пределах своих полномочий.

И согласно этому, Гарцбургская модель делит процесс разделения ответственности на несколько типов:

- ответственность за действия
- ответственность за руководство.

По мере того, как растет авторитет руководителя в системе управления, так происходит увеличение его ответственности за его руководство. Соответственно происходит и снижение объема конкретных видов работы и сокращается ответственность за действия.

В модели делегирования полномочий большое внимание уделяется таким качествам менеджера как управление людьми, умение налаживать коммуникации, умение строить межличностные отношения, умение формировать организационную культуру и т.д.

Обязательность контроля работы сотрудников со стороны начальника является принципом делегирования полномочий.

В авторитарной системе управления тотальный контроль распространен. Руководитель вмешивается во все производственные процессы и у сотрудника возникает чувство, что ему не доверяют. В гарцбургской модели управления контроль нужен для того, чтобы выявить вовремя ошибки в работе сотрудника, дать обратную связь по результатам работы и дать возможность поработать над ошибками. А в дальнейшем возможно и передать этот опыт другим работникам в организации.

Аналогично ответственности, контроль делится на несколько видов:

- контроль за профессиональной работой сотрудников
- контроль за управлением сотрудниками.

В общих чертах модель делегирования полномочий и ответственности есть сочетание авторитарного и демократического стилей руководства. И сочетание довольно успешное. Так данная модель дает возможность совместить самостоятельность сотрудника, его инициативность с контролем и прозрачностью системы принятия решений. Происходит это с помощью разграничения сферы полномочий и ответственности каждого работника на любом уровне управления.

Также данный стиль управления, по мнению С. Календжян и Г. Беме, способствует дальнейшему развитию коммуникаций на горизонтальном уровне и сотрудничества между коллегами в организации¹⁸.

Преимущества управления путем делегирования полномочий представлены в приложении А.

В настоящее время на основе сочетания моделей делегирования полномочий создаются новые модели и концепции. Рассмотрим некоторые из них.

Так, модель МВЕ (Management by exception) «Управление по принципу исключения».

В рамках данной модели степень делегирования полномочий высока на каждом уровне управления. Высший менеджмент принимает решения только при возникновении очень важных или чрезвычайных ситуаций. Только тогда он вмешивается в порученные руководителям решения. К таким важным ситуациям можно отнести катастрофы или отклонение от целей компании.

Главной в рассматриваемой концепции является функция принятия решений на уровне администрации, а все остальные решения принимают менеджеры, каждый по своему направлению. Если система является линейно-программной, линейно-функциональной или матричной, это возможно.

¹⁸ Календжян С., Беме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М.: Дело, 2017. – С.113.

Положительные моменты данной модели в том, что здесь решения достаточно быстро проходят все уровни управления. Решения не нужно согласовывать. Но необходимо четко все скоординировать и ограничить границы прав на принятие решений. Также нужно добиваться, чтобы информация проходила четко, быстро и в полном объеме. В качестве положительного момента нужно отметить снижение нагрузки на администрацию. Она избавляется от рутинных дел и оперативных управленческих проблем.

В качестве проблем можно выделить снижение способности менеджера к росту, потому что ответственность предполагается в размере и в масштабе всей фирмы. Если возникнут исключительные случаи, то менеджер с амбициями может его отнести к ряду неисклчительных случаев. А если менеджер неинициативный, то он может специально подвести нормальные решения под исключительные случаи, чтобы снять с себя ответственность, сбросить решение на администрацию. В любом случае равномерного распределения целевых обязанностей не происходит.

MBDR (Management by decision rules) - «Принцип делегирования полномочий на принятие решений в соответствии с четко установленными правилами, по которым данное решение принимается». Иными словами, это управление, базирующееся на основе правил принятия решений. Очень часто этот принцип применяют на немецких предприятиях. Но, как правило, он наносит больше вреда, чем пользы, поскольку менеджеры мыслят только в рамках категорий и правил. По этим правилам, если идут негативные данные по какому-либо региону (падение уровня спроса, провал проектов, падение уровня национальной валюты и т.д.), то компания откажется даже от выгодного проекта. Здесь в принятии решений участвует много или несколько лиц, а правила принятия решения всегда остаются незыблемыми.

Очень похожа на нее система MBD (Management by delegation). Здесь менеджерам/управляющим делегируются четко разграниченные сферы задач. Менеджер линейно передает полномочия только тем, кому эта сфера задач

делегирована, и в них не вмешивается. С одной стороны, это освобождает руководство от рутинных обязанностей. С другой стороны, позволяет ускорить процесс принятия решений. В менеджменте именно эта система получила название гарцбургской модели управления. Это традиционная германская модель управления.

Близка к этой системе MBS (Managements by systems). Здесь концепция управления системой очень близка к уже описанной модели, но требует четкого понимания системности всех взаимосвязей.

Наиболее известна в международном и, в первую очередь, в американском менеджменте получила модель МВО. Она в наибольшей степени опирается на механизмы согласований и координации.

При использовании принципа «Управления через согласование целей» (“management by objectives”) администрация и подчиненные совместно вырабатывают цели, которых руководитель должен достигнуть в пределах своего круга обязанностей. Таким образом, круг обязанностей каждого отдельного сотрудника и характеристика предмета его ответственности ставятся в зависимость от результата, который от него ожидается. В рамках оговоренной с начальником сферы обязанностей сотрудник вправе самостоятельно принимать решения относительно того, каким путем он достигнет указанного результата. Контролируется только достигнутый результат, а не то, какое решение было принято. Степень достижения цели является основой оценки эффективности труда менеджера и установления уровня его оплаты (зарплата, участие в прибыли). Одновременно администрация получает критерии для работы по продвижению руководителей по службе, повышения их квалификации, а с точки зрения планирования работы с персоналом она получает критерии для планирования занятия руководящих должностей.

Предпосылкой для такой концепции управления может стать, с одной стороны, детальное планирование всех подцелей вплоть до низшего уровня управления, а с другой стороны – всеобъемлющий контроль

результативности труда. Эта система позволяет разгрузить руководителей как высшего, так и низшего уровня, так как им уже не надо принимать решений о том, как осуществляется работа в различных областях деятельности предприятия, они лишь фиксируют, какой результат должен быть достигнут. Это повышает степень ответственности сотрудников и стимулирует их инициативу, особенно если совместно поставленные цели реальны и достижимы.

Для диагностики состояния системы делегирования полномочий в организации используются различные методики. Среди них можно выделить методики «Метафора» и «Крестовина» (А.И. Пригожин), поскольку они позволяют наиболее полно диагностировать состояние системы делегирования полномочий, получить представление об имеющихся проблемах.

Для российских торговых компаний малого и среднего бизнеса до сих пор характерна работа на основе традиционных административно-командных методов. Негативные последствия таких методов:

- отсутствие эффективно работающих отделов маркетинга и налаженной системы работы с клиентами;
- несоответствие системы контроля качества современным требованиям;
- очень медленное обновление продуктового ряда;
- отсутствует аудит издержек, их разбрасывают по всем производствам;
- доход создается одними, а получают все понемногу;
- низкий уровень инновационной активности;
- приоритет краткосрочных задач над долгосрочными (стратегическими)¹⁹.

¹⁹ Нацыпаева Е.А. Проблема делегирования полномочий в современных компаниях // Факторы успеха. - 2015. - № 1 (4).- С. 73.

Неэффективность традиционно сложившегося стиля делегирования полномочий менеджмента в российских компаниях связана с такими чертами, как: недоверие руководителя к сотрудникам, нежелание сотрудников принимать решения, «коллективная ответственность» в противовес индивидуальной, наказуемость инициативы, отрицательная мотивация (страх наказания сильнее, чем стимулы материальной и нематериальной мотивации). В российских компаниях существует много резервов в сфере организации управления сотрудниками: это весь комплекс механизмов делегирования полномочий, нематериальной мотивации, коллегиального сотрудничества.

Таким образом, грамотное распределение полномочий и ответственности играет важнейшую роль в управлении организацией. Успешность функционирования организации и темпы ее развития во многом определяет именно данный процесс. С помощью выбора оптимальной модели делегирования полномочий можно добиться максимальной эффективности в использовании человеческих ресурсов.

1.3 Проблемные аспекты делегирования полномочий в современных организациях

Изучение научной литературы по вопросам делегирования полномочий в современных организациях, позволило выделить ряд проблем, среди которых:

- Как определить ту часть полномочий, которую необходимо делегировать?
- Как руководителю отобрать задачи, которые обязательно нужно сделать самостоятельно?
- Как обеспечить полное понимание сотрудника, чего от него хочет руководитель в процессе и результате делегируемой задачи?

- Как руководителю обеспечить качественное исполнение подчиненными делегированных им задач?

- Как определить, кому из сотрудников можно делегировать те или иные полномочия?

- Как добиться того, чтобы подчиненные принимали те полномочия, которые возлагает на них руководитель?

- Как сделать так, чтобы цели организации преследовал и сотрудник, которому были делегированы полномочия?

Для того, чтобы делегирование полномочий было успешным необходимо выполнение следующих условий: руководитель должен иметь желание делегировать полномочия, иначе этот процесс, в принципе, не может быть осуществлен; у руководителя должна быть возможность делегировать полномочия, то есть он должен иметь людей, способных принять полномочия и взять на себя ответственность²⁰.

Итак, одной из основных проблем делегирования полномочий является проблема определения той части полномочий, которую необходимо делегировать и проблема отбора задач, которые обязательно нужно сделать самостоятельно. Из анализа литературы, можно сделать вывод, что не следует передавать другим свои полномочия, связанные с осуществлением контроля, мотивированием сотрудников, разработкой задач и целей организации и принятием важных стратегических решений. Не следует делегировать полномочия, которые сами по себе требуют личного вмешательства руководителя или имеют секретный характер. Но, нужно отметить, что запрет на делегирование полномочий по разработке задач и целей организации не означает, что сотрудников нельзя к этому привлекать – наоборот, нужно. Но данный процесс должен осуществляться под присмотром и при помощи руководителя. Что же касается полномочий, которые делегировать можно, то это все те полномочия, которые не

²⁰ Гербер В.Х. Ключевые вопросы делегирования полномочий // Актуальные вопросы экономических наук. - 2015. - № 42.- С. 73.

попадают под указанные выше условия. Лучше, чтобы задачи, делегируемые руководителем, были ему знакомы, т.к. как за их осуществлением легче осуществить контроль, и их гораздо проще объяснить сотруднику и оказывать помощь в процессе его работы.

В целом при выборе полномочий, требующих передачи, руководителю стоит определить, какие из его функций являются наименее важными, но при этом занимают больше всего времени, их следует делегировать в первую очередь.

Чтобы обеспечить полное понимание задачи сотрудниками, руководитель должен подробно объяснить своему подчиненному, что он должен сделать и с какой целью, а также обеспечить его всей необходимой информацией относительно поставленной перед ним задачи. Тогда сотрудник, обладая всеми необходимыми сведениями, наверняка не будет задавать лишних вопросов в процессе своей деятельности и с большей вероятностью быстрее сможет приступить к работе и допустит значительно меньше ошибок. На практике, объяснение может занять немало времени, которое многие руководители тратить не желают, а предпочитают лишь озвучивать сотрудникам желаемый результат, но впоследствии сталкиваются с тем, что его приходится ждать в несколько раз больше времени, чем ушло бы на объяснение. Предоставление полной информации является одним из принципов эффективной коммуникации, поэтому не стоит игнорировать его и при делегировании полномочий²¹.

Достаточно актуальным является вопрос о том, как обеспечить качественное исполнение подчиненными делегированных им задач. Ответ на него полностью относится к осуществлению такой функции управления, как контроль. Как было уже отмечено, если руководитель не может правильно делегировать полномочия, то у него не остается времени и сил на

²¹ Иркабаева В.А. Делегирование полномочий: преимущества, ограничения, рекомендации по реализации // Проблемы социально-экономического развития России. - Уфа, 2017.- С. 26.

выполнение тех задач, которые он должен выполнять самостоятельно. Поэтому решение данного вопроса есть следствие эффективного делегирования. Ведь если руководителю удалось правильно распределить обязанности между сотрудниками, это значит, что он обеспечил себя необходимым временем для своих не делегируемых обязанностей, в том числе для контроля. Теперь он может, исходя из целей организации, направлять сотрудников в процессе решения ими поставленной задачи и может думать над тем, как это будет наиболее эффективно. Для каждого сотрудника требуется индивидуальный подход, поэтому то, каким методом осуществлять контроль, следует решать непосредственно в работе. Стоит лишь отметить, что излишний надзор снизит самостоятельность сотрудника и тем самым эффективность выполнения, в то же время полное его отсутствие может способствовать тому, что цели сотрудника разойдутся с целями организации и результат окажется нежелательным. Лучше и эффективней всего для руководителя обеспечить в организации своей деятельности удобные способы осуществления обратной связи и реагировать на нее как можно скорей.

Распределять полномочия следует исходя из уровня компетенций сотрудников и личных качеств, имеющих непосредственное отношение к передаваемым обязанностям. Каким образом определить уровень компетенций зависит от руководителя, в менеджменте есть множество способов, наиболее распространенным на данный момент является использование модели компетенций, но осуществление его требует больших временных затрат, хотя и является эффективным. Поэтому в первую очередь руководителю следует определить, насколько важной и сложной является задача, возможно, ее исполнение не требует специфических навыков, и поэтому не стоит сильно углубляться в процесс анализа компетенций. Иногда достаточно проанализировать схожесть передаваемой задачи с должностными обязанностями сотрудника. Может быть когда-то сотрудник, который имеет не подходящую должность, уже занимался чем-то подобным,

и у него это получилось достаточно успешно, поэтому ему не составит труда выполнить подобное поручение еще раз. В данной ситуации можно поступить иначе, если задача не очень серьезная, поручить ее кому-то, кто никогда не сталкивался с подобным. Может быть, у такого сотрудника и уйдет много времени на решение, зато в организации уже большее количество людей будут обладать соответствующими компетенциями, а это пригодится в будущем²².

Вопрос о принятии подчиненными переданных им полномочий также является достаточно проблемным. Недостаточно для принятия переданных полномочий выслушать начальника и кивнуть головой в знак согласия выполнить порученную работу. Суть принятия состоит в том, что сотрудник должен взять на себя ответственность за работу, быть готовым делиться с руководителем необходимой информацией обо всех продвижениях в исполнении задания и разделять цели организации. Поэтому, чтобы сотрудник мог принять полномочия, в первую очередь необходимо обеспечить понимание им поставленной задачи, выбрать нужного кандидата, который обладает необходимыми возможностями и ресурсами, и проследить, чтобы делегируемые полномочия не оказались полной противоположностью прямых должностных обязанностей сотрудника. Полностью принять, то есть захотеть выполнять какую-либо работу, он может только когда в этом есть определенный смысл лично для него, именно поэтому важно, чтобы сотрудник разделял цели организации, тогда он будет заинтересован в их выполнении.

Для того, чтобы цели организации стали и целями сотрудника, которому делегированы полномочия, необходимо привлечение сотрудников к разработке целей организации. Ведь когда сотрудник вовлечен в этот процесс, он вкладывает в него все, что считает важным, самостоятельно

²² Мыльникова Е.М., Якупова О.В. Процесс делегирования полномочий в современных организациях как инструмент формирования компетентности персонала // Российское предпринимательство. 2014. № 10 (256). С. 43.

разработав цели, он будет с ними полностью солидарен. Этот процесс эффективно осуществляется при разработке видения будущего организации, но далеко не все предприятия способны и желают этим заниматься. В случае, когда совместная разработка целей невозможна, руководителю следует приложить так же немало усилий. В первую очередь организации следует четко определить собственную стратегию, цели и задачи, чтобы вновь приходящие сотрудники обладали данной информацией и могли оценить, насколько это приемлемо для них. Имея четкие представления о целях собственной организации, руководству будет проще обратить внимание на сотрудников, которые имеют несовместимые с ними взгляды. Зная это, руководитель сможет решить, стоит ли набирать таких сотрудников или как приобщить их к целям организации.

Таким образом, чтобы правильно делегировать полномочия, менеджеру нужно использовать не только личный опыт, но и основные принципы менеджмента, ведь от этого зависит успех всей организации.

В результате анализа теоретических источников сформулированы следующие критерии эффективности системы делегирования полномочий:

- равномерное и четкое распределение обязанностей между сотрудниками организации
- соблюдение принципа единоначалия
- наличие системы взаимодействия между руководителями и подчиненными
- инициативность персонала, наличие системы поддержки инициативных сотрудников
- благоприятная атмосфера в коллективе.

ГЛАВА 2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ ООО «СИБТОРГ»

2.1 Общая характеристика ООО «СИБТОРГ»

Общество с ограниченной ответственностью «Сибторг» было основано в 2006 году. Предлагаемая продукция и услуги:

- оптовая и розничная торговля рыбой, морепродуктами и рыбными консервами
- оптовая и розничная торговля прочими пищевыми продуктами;
- переработка и консервирование рыбы, производство полуфабрикатов.

ООО «Сибторг» имеет расчетный счет в банке АО «Альфа-Банк» для хранения денежных средств и осуществления всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций. Общество отвечает по своим обязательствам своим имуществом и всеми средствами, находящимися в его собственности.

Уставный капитал общества состоит из номинальной стоимости долей его участников и определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы кредиторов. На данный момент уставной капитал составляет 100000 руб. Источником финансовых ресурсов общества являются вклады участников, прибыль, амортизационные отчисления, займы, а также кредиты и другие поступления, не противоречащие закону.

Прибыль, полученная обществом после уплаты налогов и иных обязательных платежей, поступает в самостоятельное распоряжение общества.

ООО «Сибторг» на рынке г. Томска представлено сетью фирменных магазинов «Рыбная тема». Всего в сети 8 магазинов. В компании работает 125 человек.

Таблица 1 - Движение персонала ООО «Сибторг» (человек)

Показатели движения	Годы				
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Всего	85	87	96	102	125
Прибыло	20	18	32	37	51
Убыло	18	16	23	31	28
Коэффициент текучести кадров, %	21,2	18,4	23,9	30,4	22,4

Анализ таблицы 1 показал, что в ООО «Сибторг» высокие показатели текучести персонала.

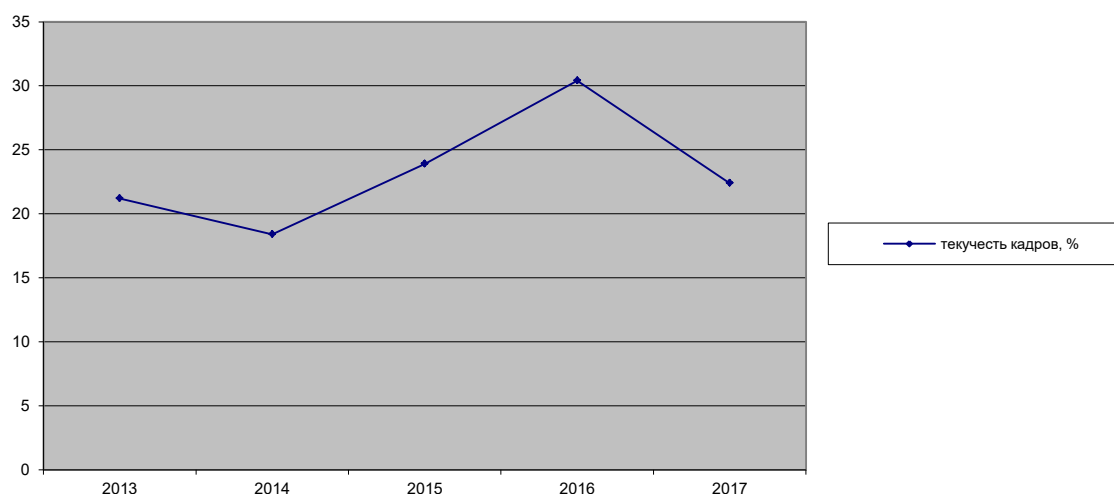


Рисунок 7 – Текучесть кадров в ООО «Сибторг»

В сфере торговли данный показатель бывает нормой в пределах 20 %. Исходя из этого, можно считать, что коэффициент текучести персонала в организации высокий. В основном сотрудники увольняются по собственному желанию.

Схема управления предприятием ООО «Сибторг» представлена на рисунке 8.

Организационная структура предприятия отвечает следующим принципам управления на предприятии:

- существует распределение полномочий – право принимать решения и предпринимать действия;
- существует распределение обязанностей, то есть выполнение

заданий от высшего руководства;

- существует распределение ответственности, то есть все члены предприятия при использовании полномочий для исполнения своих обязательств несут ответственность за последствия своих действий.

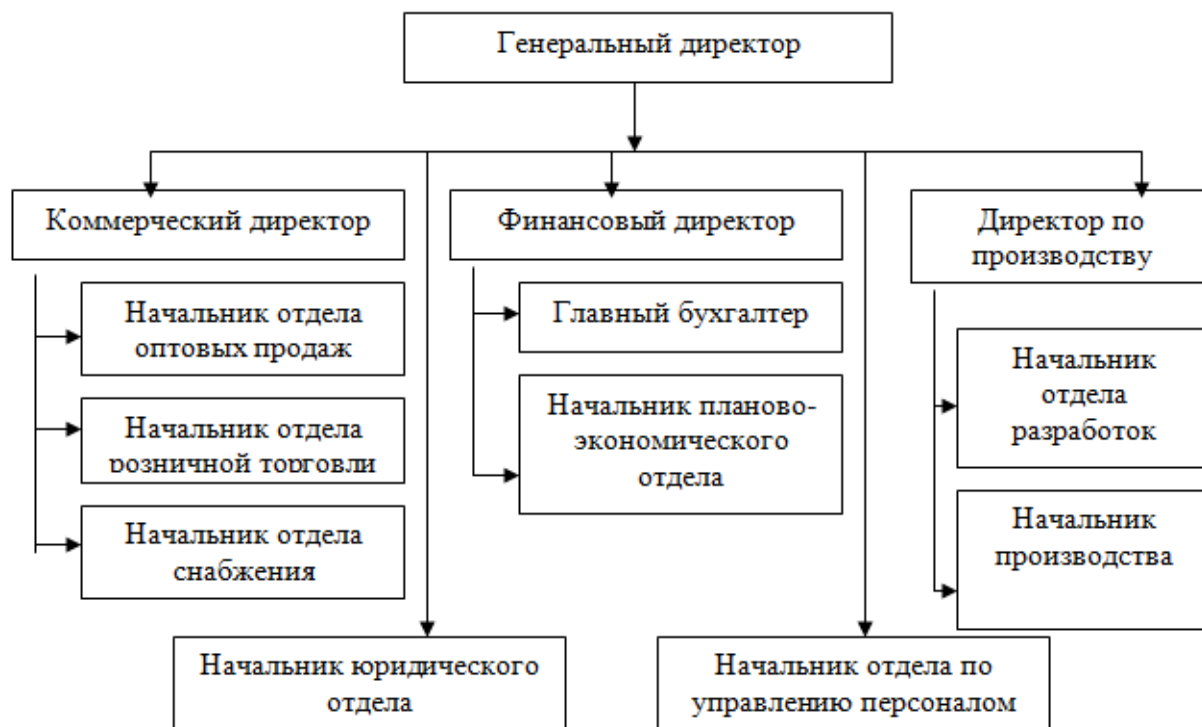


Рисунок 8 - Структура управления ООО «Сибторг»

Органами управления Общества являются:

- Общее собрание Участников общества;

- Единоличный исполнительный орган общества – Генеральный директор.

Учредительным документом Общества является устав общества. Учредительным договором определяется состав участников общества, размер уставного капитала общества, размер и состав вкладов, ответственность учредителей общества за нарушение обязанностей по внесению вкладов, условия и порядок распределения между участниками общества прибыли,

состав органов общества и порядок выхода участников общества из общества. Устав содержит полное и сокращенное фирменное наименование общества, сведения о местонахождении компании, сведения о размере уставного капитала, о размере номинальной стоимости доли участника общества, права и обязанности участников, иные сведения, предусмотренные Федеральным Законом об Обществах с ограниченной ответственностью.

Генеральный директор ООО «Сибторг» контролирует все подразделения, внося в работу по мере надобности коррективы и замечания.

Коммерческий директор является связующим звеном между генеральным директором и торговым направлением в деятельности Общества.

Главная задача коммерческого директора – это управление организацией и техникой работы сотрудников согласно принципам и программам коммерческой деятельности предприятия. А также в компетенции коммерческого директора решение финансовых вопросов, выбор наиболее рациональных поставщиков, отслеживание новейших тенденций на рынке товаров. Но при этом все ключевые вопросы коммерческий директор должен согласовывать с генеральным директором и без его одобрения решения не принимаются.

В подчинении у коммерческого директора ООО «Сибторг» находятся отдел розничной торговли, отдел оптовых продаж и отдел снабжения. Начальник отдела по снабжению занимается координацией вопросов поставки, хранения и доставки сырья, рыбной продукции в г. Томск. Начальник отдела розничных продаж регулирует вопросы розничной продажи продукции, распределения ее по торговым точкам для реализации. Когда реализуются большие партии продукции, то обязательно согласование в генеральным и коммерческим директором.

Заместитель директора по производству занимается отслеживанием производственных процессов. В его подчинении находятся начальники отделов разработки продукции, отдела производства. В отделе разработки

продукции технологи разрабатывают рецептуру полуфабрикатов и консервов из рыбной продукции.

Финансовый директор руководит финансово-экономической деятельностью компании: бухгалтерия и финансово-экономический отдел. Согласование всех основных вопросов проблем происходит с генеральным директором.

Вопросы взаимосвязи между подразделениями компании решаются на уровне заместителей директора с непосредственным участием генерального директора. Самостоятельное решение ключевых вопросов не приветствуется.

Должностные инструкции сотрудников носят общий характер, там прописаны общие права и обязанности. Но при этом не закреплены конкретные полномочия и не определена ответственность за принятие решений.

2.2 Эффективность системы делегирования полномочий ООО «СИБТОРГ»

Для оценки эффективности системы делегирования полномочий в ООО «Сибторг» был произведен анализ системы распределения и делегирования полномочий. Для этого использовались следующие методики:

- диагностические методики «Метафора» (приложение Б) и «Крестовина»²³ (приложение В) по А.И. Пригожину;
- анкетирование сотрудников (разработано В.Х. Гербер)²⁴ (Приложение Г).

²³ Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. – С.278.

²⁴ Гербер В.Х. Анализ распределения и делегирования полномочий //Актуальные вопросы экономических наук. - 2016. - № 51.- С. 130.

Эти методы позволили выявить ряд затруднений в управлении организацией, которые оказывают непосредственное влияние на распределение и делегирование полномочий.

Диагностическая методика «Метафора» используется для решения нескольких задач:

- войти в контакт с руководством и самыми активными сотрудниками организации;
- получить первое представление о ее проблемах.

Данная методика показывает подсознательное восприятие сотрудниками образа организации.

Диагностическая методика «Крестовина» позволяет выявить коллективное видение организации. Сотрудникам предлагается оценить соотношение в организации четырех ориентаций:

- сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах;
- инновационность, инициативность персонала;
- иерархичность, уважение к власти;
- ориентация на рынок, на клиента.

Здесь важно именно соотношение, преобладание одного над другим. Если "Метафора" отражает скорее подсознание, образы организации чаще всего нерационализированы, то здесь работникам организации предлагается почти осмысленно определить соотношение величин 4 векторов.

Для исследования были выбраны 12 работников из всех подразделений компании. В ходе проведения исследования с помощью методики «Метафора», они выполнили специальное творческое задание, а именно: нарисовали образ организации.

В таблице 2 представлены данные, полученные в результате исследования.

Таблица 2 - Данные исследования по методике «Метафора».

Кол-во человек, изобразивших рисунок.	То, что представлено на рисунке.
4	офис и магазины
1	пирамида
1	болото
4	схематические стрелки
5	солнце, дождь, тучи
1	гора и насекомые
1	улыбающееся солнце

Таблица 3 - Изображения, полученные в результате проведения методики «Метафора».

Рисунок	Предположительные значения рисунка
Офис и магазины	Офис и непосредственно магазины (их вообще 8 магазинов, но на рисунке изображены только 4). Магазины, которые людям дают удобства рядом с домом, меньшую цену. То, что офис нарисован крупнее, чем магазины это говорит об иерархии. Сотрудник видит четкую иерархию. Также на рисунке изображены клиенты, это говорит о том, что сотрудник направлен на клиентов. Клиенты для них превыше всего.
Пирамида	Линейный персонал (выкладка, приемка, охрана, администратор, кассир, продавец-кассир, продавец-консультант, кладовщик, фасовщица), управляющий состав (заместитель управляющего магазином, управляющий магазином), офис (отдел персонала, бухгалтерия, отдел закупа), директора (генеральный директор, коммерческий директор). То есть сотрудник видит четкую иерархию
Болото	Сотрудник видит организацию как большое болото, где иногда просвечивается зелень (ростки новой жизни), но в основном решения руководства - это болото. Также на рисунке изображено грозное небо и кое-где просвечиваются лучики солнца, лучики надежды на повышение зарплаты, возможно на более человеческое отношение со стороны руководства
Солнце, дождь, тучи	Союз тучи и солнца как взаимодействие руководства и подчиненных. Рисунок символизирует проблемы во взаимоотношениях в коллективе. Застой (ничего не меняется, как по законам природы, так и по собственным устоям компании – солнце и туча постоянно имеют место быть, ничего не решается, проблемы спускаются на самотек, как само собой разумеющееся).

Схематичные стрелки	По кругу изображено то, как должны осуществляться все бизнес-процессы компании (системно, циклично), а в центре круга стрелки указывают на положение дел в организации сейчас (разнонаправленность, нет устремления к одной общей цели, а распространение сил в зависимости от ситуации). На фирме заметно рассогласование по вертикали и горизонтали, нет единства целей и действий. Люди на картинке отсутствуют.
Насекомые	Сотрудник видит негативное отношение руководства к сотрудниками. «Горы» отрезают организацию от внешнего мира. Людей на картинке нет, что говорит о том, что есть организация, но персонал в ней не играет большой роли.
Улыбающееся солнце	Солнце улыбается, потому что вся работа направлена на доброжелательность персонала по отношению к клиентам, то есть создание обстановки, что «всё в организации хорошо». Убежденность персонала в этом.

В основном, компания была изображена в виде магазинов либо солнца, процветающего и работающего «здесь и сейчас». Однако можно предположить, что почти все рисунки символизируют напряженность во взаимоотношениях в коллективе, «отсутствие персонала», т.е. персоналу в организации не уделяется должного внимания, нет осознания руководства в том, что работа организации, в первую очередь, зависит от команды (недооценка человеческих ресурсов).

Схематичные рисунки показывают, что в компании заметно рассогласование по вертикали и горизонтали, нет единства целей и действий. Два рисунка отражают, по мнению сотрудников, негативное отношение руководства к персоналу.

Следующая используемая методика – это методика самодиагностики «Крестовина».

Этим же 12 респондентам, что и при проведении методики «Метафора», было предложено схематично изобразить (продлить соответствующие векторы) направленность деятельности организации, сосредоточенность на процессах по четырем сегментам:

- сосредоточенность на внутриорганизационных процессах;
- инновационность, инициативность персонала;
- ориентация на рынок, на клиента;

- иерархичность, уважение к власти.

Полученные данные были обработаны. Средние данные проведенного исследования отображены на рисунке 9.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что в ООО «Сибторг» деятельность ориентирована в большей степени на рынок и клиента (82%). При этом респонденты отмечали, что иерархичность и уважение к власти оказывают достаточное влияние на процессы компании (68%). Но и сосредоточенность на внутриорганизационных процессах беспокоит опрошенных сотрудников (52%). Менее всего, по мнению респондентов, в организации уделяется внимания инновационности и инициативности персонала (39%).

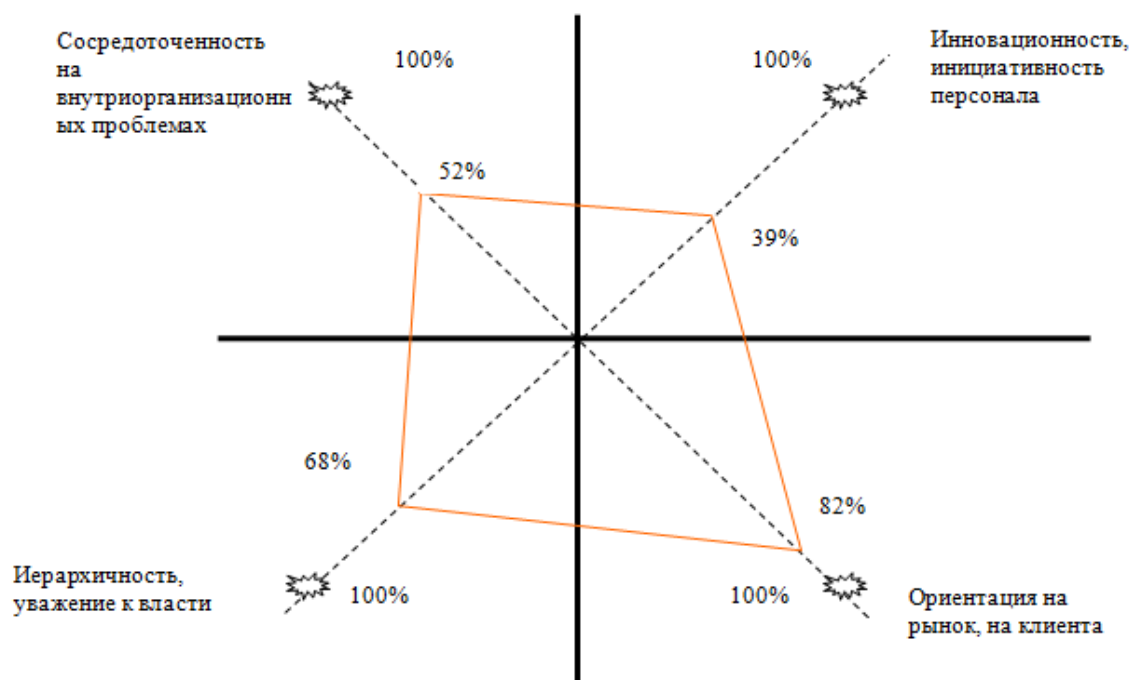


Рисунок 9. Средние данные по методике «Крестовина»

На схемах есть некоторая несовместимость между очень вытянутым правым нижним углом трапеции и прямым или тупым правым верхним углом ее - ведь сильная клиентная ориентация не может быть эффективной

без инициативности, инновационности сотрудников.

Сосредоточенность на внутренних проблемах либо означает конфликтность и неорганизованность, либо свидетельствует о том, что на фирме проходит реорганизация. На данный момент в ООО «Сибторг» реорганизации нет.

Таким образом, из данной методики был сделан вывод, что сотрудники ощущают давление со стороны руководства (выраженная иерархия при заниженном уровне инновационности и инициативности) в решении задач.

Участникам исследования был задан вопрос "Трапецию какой формы вы считаете наиболее подходящей для организации?". Поначалу респонденты рисовали на схеме квадрат, затем сотрудники скорректировали трапецию, и получилась трапеция с удлиненными правыми верхним и правым нижним углами. И это получился, по мнению респондентов, идеал.

Затем было проведено анкетирование сотрудников с помощью анкеты.

В исследовании приняли участие 66 сотрудников компании, что составляет 52,8 % от общей численности персонала компании. Также в анкетировании был сделан акцент на то, чтобы как можно большее количество представителей разных подразделений заполнили анкету.

По итогам анкетирования был сделан ряд выводов.

Больше половины респондентов не видели свою должностную инструкцию (рисунок 10)

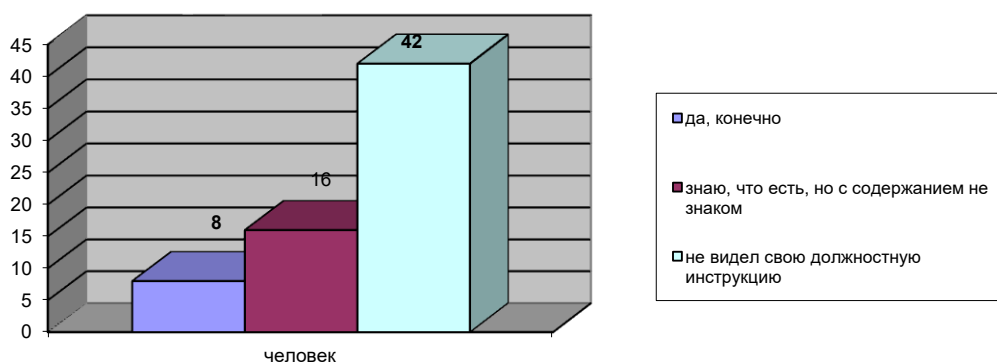


Рисунок 10 - Ответы на вопрос «Знаете ли вы содержание своей должностной инструкции»

Большинство руководителей контролирует только результаты работы (рисунок 10). В основном руководители, передавая подчиненному поручение, дают ему возможность самостоятельно принимать решения. При этом руководители достаточно редко (10 из 66 человек) проговаривают как правильно было бы решить вопрос. При этом ни один респондент не указал, что если возникают проблемы, то руководитель обсуждает способы решения затруднений на равных.

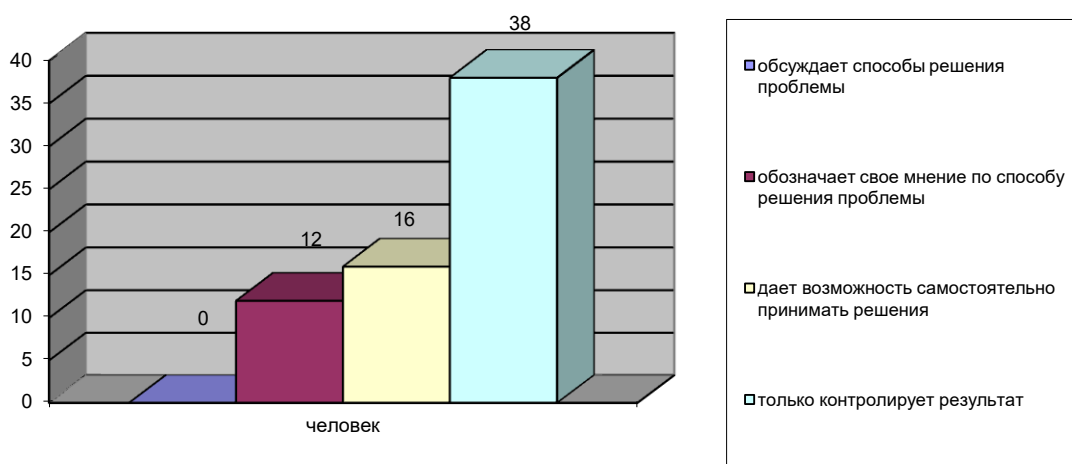


Рисунок 11 - Ответы на вопрос о поведении руководителя при передаче поручений подчиненным

Если сотрудники не понимают, как решить ту или иную проблему, то они в основном обсуждают это с коллегами и только после этого обращаются за разъяснениями к руководству (36 человек из 66 опрошенных). Другая часть сотрудников после обсуждения с коллегами решает проблему самостоятельно. И 10 опрошенных сразу обращаются к руководителю за разъяснениями. Следует отметить, что при этом все сотрудники так или иначе решают поставленные задачи, не заставляя непосредственного руководителя заново давать это же задание или исправлять его (рисунок 12).

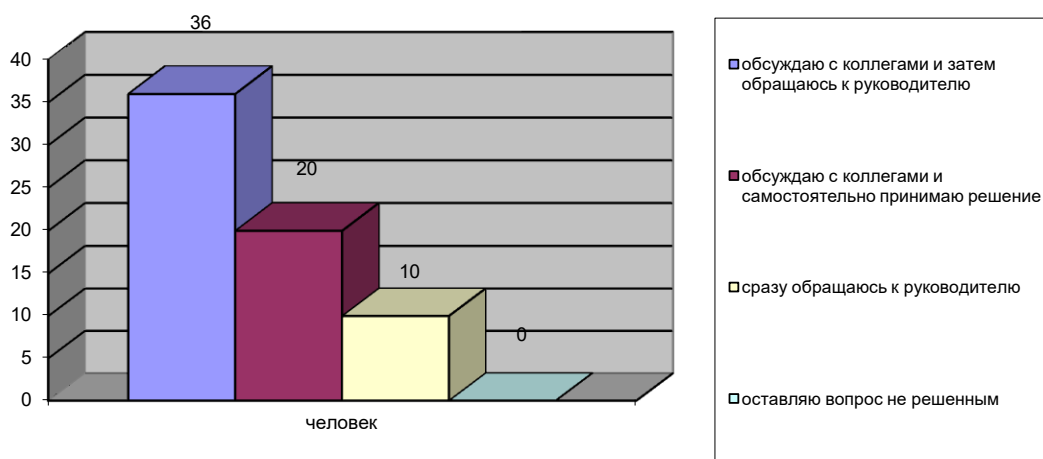


Рисунок 12 - Ответы на вопрос о поведении сотрудников при непонимании в решении проблемы

В результате анализа первой части анкеты было выявлено, что в основном руководители осуществляют контроль результатов, при этом их взаимодействие с подчиненными является недостаточным. Сотрудники не обращаются к ним за разъяснениями и с предложениями и являются достаточно самостоятельными.

Отмечая проблемы в области распределения и делегирования полномочий в компании, работники отметили, что:

- уровень загруженности сотрудников достаточно высокий - 8,7 баллов и 10;
- удовлетворенность сотрудников условиями труда составляет только 3,3 балла;
- распределение обязанностей между отделами нечеткое (т.е. обязанности часто дублируются) – 4,2 балла;
- отсутствует четкость распределения обязанностей внутри отдела – 3,2 балла;
- сотрудники недопонимают требования руководства в связи с недостатком информации – 3,5 балла;
- несоответствие поручаемой работы основным обязанностям сотрудника – 3,5;
- нет механизма замещения отсутствующих сотрудников – 4,2 балла ;

- слишком строгая иерархия управления, не позволяющая обращаться с вопросами и предложениями «снизу-вверх» – 4,2;
- неравномерное распределение объема работы между сотрудниками – 2,5;
- уровень самостоятельности при принятии решений составил 4,8 балла;
- слишком стандартизированная работа, не позволяющая проявить себя – 6,2 балла;
- отсутствие единого информационного поля, затягивающее процессы принятия решений (отделы не информированы о деятельности друг друга) – 4,0 балла;
- недоверие к сотрудникам со стороны руководства – 6,5 балла;
- руководство поручает работу, но не предоставляет необходимых для ее выполнения ресурсов – 4,8 балла;
- отсутствие мотивации для выполнения сложных задач – 6,5;

Таким образом, в результате применения методики «Метафора» было выявлено, что компания имеет ориентацию на клиентов, но при этом в самой компании заметно рассогласование по вертикали и горизонтали, нет единства целей и действий, рисунки символизируют напряженность во взаимоотношениях в коллективе, «отсутствие персонала». Эти же данные подтвердило исследование с применением диагностической методики «Крестовина», где можно отметить, что иерархичность и уважение к власти оказывают большое влияние на процессы компании, но при этом мало внимание уделяется внутриорганизационным взаимоотношениям, в том числе инициативности персонала. Это говорит об отсутствии налаженного коллегиального сотрудничества, о недоверии руководства к персоналу компании. В результате анкетирования было выявлено, что в основном руководители осуществляют контроль результатов, при этом их взаимодействие с подчиненными является недостаточным. Сотрудники не обращаются к ним за разъяснениями и с предложениями и являются

достаточно самостоятельными. Сотрудниками были выделены такие проблемы как высокий уровень загруженности сотрудников, низкая удовлетворенность условиями труда, отсутствие четкости распределения обязанностей внутри отделов, высокий уровень самостоятельности при принятии решений, недопонимание требований руководства в связи с недостатком информации и несоответствие поручаемой работы основным обязанностям сотрудника, перекрестное делегирование полномочий.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить несоответствие действующей системы делегирования полномочий ООО «Сибторг» основным критериям эффективности. А именно:

- 1) обязанности между сотрудниками организации распределены неравномерно
- 2) нарушается принцип единоначалия (перекрестное делегирование)
- 3) низкий уровень взаимодействия между руководителями и подчиненными
- 4) достаточно низкая инициативность персонала организации, отсутствует система поддержки инициативных сотрудников
- 5) неблагоприятная, напряженная атмосфера в коллективе.

Решить данные проблемы возможно с помощью организационных изменений на основе делегирования полномочий.

ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ ООО «СИБТОРГ»

В результате анализа теоретических источников были сформулированы следующие критерии эффективности системы делегирования полномочий в организации:

- равномерное и четкое распределение обязанностей между сотрудниками организации;
- соблюдение принципа единоначалия;
- наличие системы взаимодействия между руководителями и подчиненными
- инициативность персонала, наличие системы поддержки инициативных сотрудников
- благоприятная атмосфера в коллективе.

В результате применения диагностических методик и анкетирования сотрудников в организации ООО «Сибторг» были выявлены следующие проблемы: неравномерное распределение обязанностей между сотрудниками, несоблюдение принципа единоначалия, низкий уровень инициативности сотрудников, неэффективная система поддержки инициативных сотрудников, низкий уровень взаимодействия между руководителями компании и подчиненными, неблагоприятная, напряженная атмосфера в коллективе.

Решение данных проблем возможно при помощи организационных изменений на основе делегирования полномочий. Для этого был разработан ряд рекомендаций.

Для совершенствования системы делегирования полномочий предложена ступенчатая схема делегирования полномочий вниз по вертикали (рисунок 13)

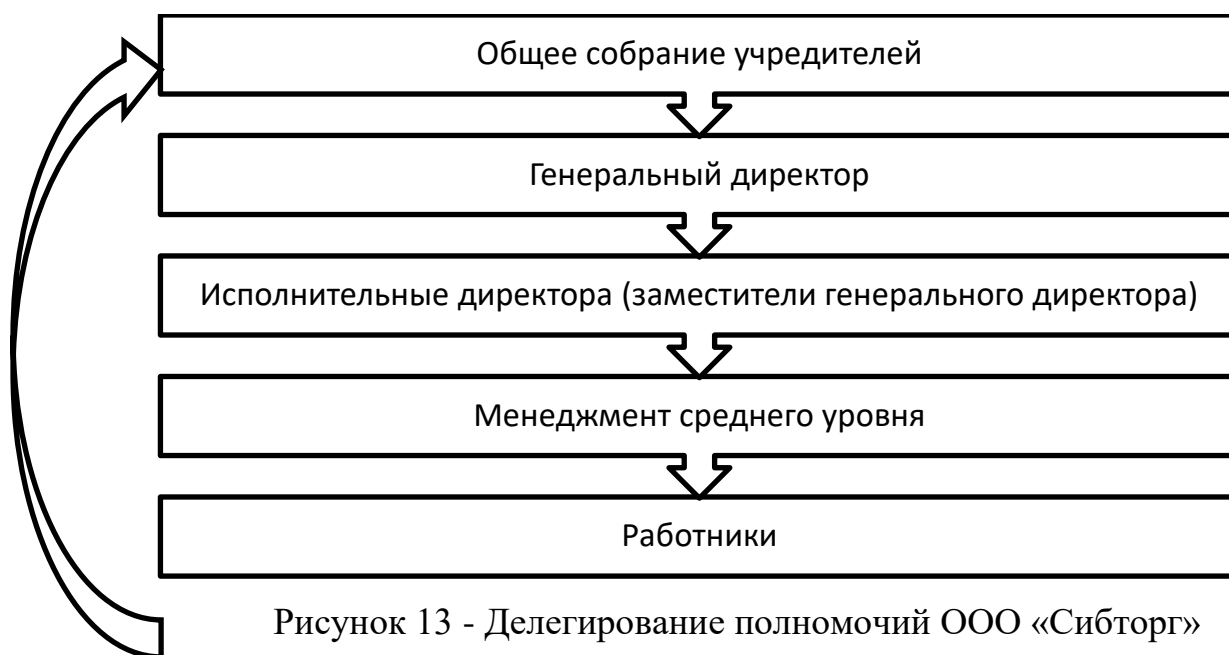


Рисунок 13 - Делегирование полномочий ООО «Сибторг»

Исходя из данной схемы, учредители компании могут делегировать полномочия по управлению организацией назначенному ими же генеральному директору, оставляя за собой функции по контролю и стратегическому планированию деятельности организации. Общее собрание участников, как высший орган компании, может делегировать ряд полномочий конкретным лицам, представляющим любой из нижестоящих уровней управления и даже представителям работников предприятия.

Генеральный директор осуществляет непосредственное управление и решение тактических задач и контролирует выполнение текущих производственных заданий управленцами среднего и нижнего звена, которые в свою очередь осуществляют руководство работниками.

Была предложена вертикально интегрированная система корпоративных отношений, основанная на делегировании полномочий (таблица 4).

В такой вертикально построенной структуре облегчается делегирование полномочий руководителями разных уровней.

Сверху вниз, вдоль воображаемой линии соподчиненности определена

сфера контроля и влияния каждого менеджера и установлен способ принятия решения – централизованный.

Линия соподчиненности конкретизирует, кто кому подотчетен и кто уполномочен давать указания. Соподчиненность базируется на двух основных принципах:

- подчинение каждого исполнителя одному непосредственному руководителю;
- структура руководства организации строго фиксирована и охватывает всех ее членов.

Также нужно определить степень ответственности руководства за действия своих подчиненных, а также, объем полномочий передаваемый исполнителям для успешного выполнения возложенных на них обязанностей.

Таблица 4. - Система отношений в компании, основанная на делегировании полномочий

Субъект делегирования	Объект делегирования	Предмет делегирования	Обоснование делегирования	Результат делегирования
1. Общее собрание участников	участники ООО	разработка общей стратегии и политики развития компании, контроль за их осуществлением	компетентность, ответственность, опыт хозяйствования, независимость суждений	открытость и прозрачность информации о компании, устойчивость и стабильность ее работы
2. Генеральный директор	заместители генерального директора	управленческие функции в части реализации тактических задач	профессионализм, опыт, ситуационный анализ	организация и распределение задач, координация действий, предпринимательские решения
3. Заместители генерального директора	менеджмент среднего и низового звена, ведущие специалисты	управление процессом исполнения плановых заданий	опыт управления исполнением плановых заданий	согласование и координация действий подразделений, выполнение планов

4. Начальники подразделений	работники и технические специалисты	реализация текущих заданий, управление технологическим и процессами, контроль за дисциплиной и охраной труда	практика и навыки реализации плановых заданий	оптимизация решения текущих вопросов
5. Работники ООО	учредители ООО, Генеральный директор	исполнение социальных гарантий, соблюдение стабильной занятости, безопасности труда	доверительное сотрудничество	развитие персонала, материальное стимулирование труда, повышение имиджа компании

И здесь для ООО «Сибторг» является оптимальной структура Гарцбургской модели управления, которая предполагает разделение ответственности на 2 типа: ответственность за действия и ответственность за руководство.



Рисунок 14 – Разграничение ответственности по Гарцбургской модели управления

Данная схема должна стать основой для разработки должностных

инструкций каждого работника. Должностная инструкция представляет собой документ, устанавливающий для сотрудника цель и задачи его рабочего места, круг делегированных ему полномочий для решения поставленных задач, и ответственность за действия или бездействие.

Для улучшения системы взаимодействия между руководством и подчиненными рекомендуется два раза в год проводить общие внутриорганизационные собрания. Также необходимо 1 раз в квартал организовывать приемный день, когда сотрудники могут в индивидуальном порядке встретиться с руководителем организации, задать вопросы, высказать предложения и пожелания. Корпоративные мероприятия, приуроченные, например, к значимым для организации датам, будут способствовать улучшению системы взаимодействия и созданию благоприятной, дружественной атмосферы в коллективе.

Для развития инициативности персонала, поддержки инициативных сотрудников необходимо соблюдение ряда условий:

- сотрудник должен осознавать безопасность последствий для себя лично, если он высказывает какие-либо предложения;
- должно быть разделение функций и командная работа.
- сотрудник должен осознавать общественную пользу от выполняемой работы и, следовательно, своей значимости в организации;
- у сотрудника должны быть необходимые знания, а следовательно, у руководства будет доверие к профессионализму сотрудника.
- сотрудник должен осознавать цели, с которым стремится весь коллектив.

Для того, чтобы развивать инициативность нужно мотивировать сотрудников к активным действиям. Именно мотивация является основным инструментом, влияющим на инициативность работников.

Мотивация должна включать как материальное, так и нематериальное направления. В организации в основном применяется материальная мотивация в виде премий. Нематериальное стимулирование применяется

бессистемно, исходя из симпатий и интуиции руководителя. Можно предложить к внедрению систему нематериальной мотивации.

Таблица 5 – Рекомендуемая система нематериальной мотивации ООО «Сибторг»

Для специалистов, менеджеров	Для продавцов
Доска почёта. Каждый месяц руководство будет отмечать лучшие показатели по продажам и новым клиентам.	Конкурсы мастерства: самое быстрое и качественное обслуживание
Гибкий график работы. У сотрудника появится возможность в течение 2-х недель каждого месяца работать по удобному для него графику.	Каждое утро 30-минутная планёрка по «закреплению» рабочих задач с руководителем
Бесплатное обучение. Два раза в год менеджер сможет посетить тренинг продаж, клиентоориентированность, работа с конфликтами и возражениями.	Организация корпоративных мероприятий (спортивные мероприятия, посещение боулинга, караоке-бара)

Также рекомендуется раз в полгода проводить анкетный опрос персонала для выявления степени удовлетворённости сотрудников действующими методами мотивации.

Предложенная система мотивации поможет также создать благоприятную атмосферу в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в бакалаврской работе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучены теоретические основы делегирования полномочий в организации.

Определено понятие делегирования полномочий. Так, делегирование полномочий это процесс передачи руководителем из своей сферы деятельности функций и прав подчиненным лицам, направленный на улучшение рабочей силы руководителя, оптимизацию рабочего процесса и достижение целей организации. Процесс является средством децентрализации управления и осуществляется при условии готовности сотрудника передавать руководителю информацию и принимать на себя ответственность, которая не снимается с руководителя, осуществившего передачу своих функций. Грамотное распределение полномочий и ответственности играет очень важную роль в управлении компанией. В результате анализа теоретических источников сформулированы критерии эффективности системы делегирования полномочий:

- 1) равномерное и четкое распределение обязанностей между сотрудниками организации
- 2) соблюдение принципа единоначалия
- 3) наличие системы взаимодействия между руководителями и подчиненными
- 4) инициативность персонала, наличие системы поддержки инициативных сотрудников
- 5) благоприятная атмосфера в коллективе.

Определены методы исследования системы делегирования полномочий: анализ нормативных документов предприятия, должностных инструкций, тестирование и анкетирование сотрудников компании.

Выделены методики «Метафора» и «Крестовина», позволяющие выявить проблемы системы делегирования полномочий на предприятии.

2. Дана оценка системы делегирования полномочий ООО «Сибторг».

Была проведена оценка эффективности системы распределения и делегирования полномочий посредством применения диагностических методик «Метафора» и «Крестовина», а также анкетирования сотрудников.

В результате применения методики «Метафора» было выявлено, что компания имеет ориентацию на клиентов, но при этом в самой компании заметно рассогласование по вертикали и горизонтали, нет единства целей и действий, рисунки символизируют напряженность во взаимоотношениях в коллективе. Эти же данные подтвердило исследование «Крестовина». Здесь можно отметить, что иерархичность и уважение к власти оказывают большое влияние на процессы компании, но при этом мало внимание уделяется внутриорганизационным взаимоотношениям, в том числе инициативности персонала. Это говорит об отсутствии налаженного коллегиального сотрудничества, о недоверии руководства к персоналу компании. В результате анкетирования было выявлено, что в основном руководители осуществляют контроль результатов, при этом их взаимодействие с подчиненными является недостаточным. Сотрудниками были выделены такие проблемы как высокий уровень загруженности сотрудников, низкая удовлетворенность условиями труда, отсутствие четкости распределения обязанностей внутри отделов, высокий уровень самостоятельности при принятии решений, недопонимание требований руководства в связи с недостатком информации и несоответствие поручаемой работы основным обязанностям сотрудника.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить несоответствие действующей системы делегирования полномочий ООО «Сибторг» основным критериям эффективности. А именно:

1) обязанности между сотрудниками организации распределены неравномерно;

- 2) нарушается принцип единоначалия (перекрестное делегирование);
- 3) низкий уровень взаимодействия между руководителями и подчиненными;
- 4) достаточно низкая инициативность персонала организации, отсутствует система поддержки инициативных сотрудников;
- 5) неблагоприятная, напряженная атмосфера в коллективе.

Решить данные проблемы возможно с помощью организационных изменений на основе делегирования полномочий.

3. Разработаны рекомендации для совершенствования системы делегирования полномочий ООО «Сибторг».

Для решения проблемы неравномерного распределения обязанностей среди сотрудников организации и устранения перекрестного делегирования была предложена вертикально интегрированная система корпоративных отношений, основанная на делегировании полномочий. Определена сфера контроля и влияния каждого менеджера и установлен способ принятия решения – централизованный. Для ООО «Сибторг» является оптимальной структура Гарцбургской модели управления, которая предполагает разделение ответственности на 2 типа: ответственность за действия и ответственность за руководство. Данная модель должна стать основой для разработки должностных инструкций каждого работника организации, где будут установлены цель и задачи его рабочего места, круг делегированных ему полномочий и ответственность за действия или бездействие. В такой вертикально построенной структуре облегчается делегирование полномочий руководителями разных уровней.

Для развития инициативности сотрудников была предложена система нематериального стимулирования, которая должна применяться совместно с уже использующейся системой материального стимулирования. Развитие инициативности сотрудников должно сопровождаться повышением их квалификации, что будет способствовать не только получению необходимых

знаний, но и повышению уровня доверия руководства к профессионализму сотрудников.

Для улучшения системы взаимодействия между руководителями и сотрудниками организации было предложено 2 раза в год проводить общие внутриорганизационные собрания и 1 раз в квартал организовывать приемный день, когда сотрудники могут в индивидуальном порядке встретиться с руководителем организации, задать вопросы, высказать предложения и пожелания. Данные встречи также должны использоваться руководителем для постановки общих целей, к которым должен стремиться весь коллектив.

Также было рекомендовано проводить корпоративные мероприятия, приуроченные к важным для организации событиям и датам. Данные мероприятия в совокупности с изложенными выше рекомендациями, будут способствовать снятию напряженности и установлению благоприятной, дружественной атмосферы в трудовом коллективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: Инфра М, 2014.- 216 с.
2. Брабандер Е.В., Коптелова Н.Б. Реализация требований стандарта ГОСТ ISO 9001 к распределению ответственности и полномочий в рамках организации// Актуальные вопросы развития современного общества. – М., 2014.- С. 151-153.
3. Галимьянов А.И. Делегирование полномочий: выгода и риски // Финансовая политика инновационного развития России: проблемы и пути решения.- М., 2017. - С. 20-24.
4. Гаврикова П.И. Делегирование полномочий в организации как эффективный способ управления // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. - 2016. - № 6.- С. 7-10.
5. Гербер В.Х. Анализ распределения и делегирования полномочий //Актуальные вопросы экономических наук. - 2016. - № 51.- С. 127-131.
6. Гербер В.Х. Ключевые вопросы делегирования полномочий // Актуальные вопросы экономических наук. - 2015. - № 42.- С. 71-76.
7. Гербер В.Х. Основные тренды в делегировании полномочий //Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. - 2015. - № 9. - С. 83-89.
8. Гусева Е.П. Менеджмент. - М.: Московский государственный университет экономики статистики и информатики, 2017.- 482 с.
9. Давыдова Е.Ю., Чернышова Н.К. Плюсы и минусы делегирования полномочий // Территория науки.- 2014.- Т. 5.- № 5.- С. 95-100.
10. Жураховская И.М. и др. Управление персоналом: современные проблемы и тенденции развития. – М.: Норма М, 2014.- 358 с.
11. Золотухина Е.В. Координация на основе различных моделей делегирования полномочий // Механизмы управления экономическими системами: методы, модели, технологии. – М., 2017. - С. 12-14.

12. Иркабаева В.А. Делегирование полномочий: преимущества, ограничения, рекомендации по реализации // Проблемы социально-экономического развития России. - Уфа, 2017.- С. 25-28.
13. Календжян С., Беме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. – М.: Дело, 2017. – 280 с.
14. Календжян С.О., Гумилевская О.В. Корпоративное управление и делегирование полномочий: адаптация европейского опыта в российском бизнесе// Российский внешнеэкономический вестник. - 2014. - № 5. - С. 22-39.
15. Календжян С.О., Костенкова Т.Ю., Гумилевская О.В. Делегирование полномочий в практике корпоративного управления // Российский внешнеэкономический вестник. - 2016.- Т. 2016. - № 7. - С. 108-119.
16. Календжян С.О., Кузьмина Т.И. Делегирование полномочий и ответственности как предпосылка вовлеченности персонала // Корпоративный менеджмент и бизнес-образование. – М., 2016. - С. 19-34.
17. Колоскова Ю.Н. Эффективное делегирование полномочий в организациях // Современное состояние и перспективы развития научной мысли. – М., 2016. - С. 121-123.
18. Копылова Т.В., Григорьев Е.Ю. Делегирование полномочий в менеджменте // Аудит и финансовый анализ. - 2017.- № 1.- С. 316-318.
19. Короткий С.В. Роль централизации в управлении // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты.- М., 2016.- С. 27-29.
20. Лебедева Е.А. Делегирование полномочий как ключевой фактор эффективного процесса управления и развития потенциала сотрудников // Экономика и социум. - 2015. - № 1-3 (14). - С. 940-941.
21. Мартынова Ю.А., Тегин В.А. Роль делегирования полномочий //Комплексные проблемы развития науки, образования и экономики

- региона.- 2014. - № 1 (4). - С. 119-122.
22. Машков В.Л., Семенов А.К. Развитие корпоративных отношений на основе делегирования полномочий // Вопросы региональной экономики. - 2014. - Т. 19. - № 2. - С. 61-71.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
24. Мыльникова Е.М., Якупова О.В. Повышение профессионализма персонала через развитие механизма внутрифирменного делегирования полномочий // Лидерство и менеджмент. - 2015. - Т. 2. - № 2. - С. 111-120.
25. Мыльникова Е.М., Якупова О.В. Процесс делегирования полномочий в современных организациях как инструмент формирования компетентности персонала // Российское предпринимательство. 2014. № 10 (256). С. 41-46.
26. Нацыпаева Е.А. Проблема делегирования полномочий в современных компаниях // Факторы успеха. - 2015. - № 1 (4).- С. 71-74.
27. Панькина Н.А. Особенности реализации функции делегирования полномочий // Гуманитарные и естественные науки. - Уфа, 2016. - С. 76-80.
28. Попкова О.В., Шумаева Е.А. Делегирование полномочий как инструмент повышения компетенций персонала // Экономика и социум.- 2016. - № 3 (22).- С. 1043-1046.
29. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.
30. Ржевская М.С. Организация взаимодействия менеджера и собственника: делегирование, ответственность и полномочия // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2014. - № 3 (46). - С. 26-31.
31. Рязанов С.А., Тухватуллин И.И., Кондратьев Е.В., Яцук К.В. Делегирование полномочий / Апробация.- 2017. - № 1 (52). - С. 94-96.

32. Санникова О.Ф. Делегирование полномочий в организации: зарубежный и российский опыт // Академический вестник. - 2014. - № 2 (28).- С. 294-299.
33. Свищева Т.Н. Прогнозирование как инструмент делегирования полномочий // Инновационные технологии в науке и образовании. - 2016.- № 1-2 (5).- С. 239-241.
34. Севастьянова И.Г., Стегний В.Н. Принятие решений и делегирование полномочий как составляющие эффективного менеджмента // Формирование гуманитарной среды в вузе: инновационные образовательные технологии. Компетентностный подход. - 2014. - Т. 1. - С. 161-165.
35. Садуллаев Х.Х.У. Принципы делегирования полномочий // Аллея науки.- 2017. - Т. 4. - № 16.- С. 575-578.
36. Самигуллина А.З., Сафаргалиев М.Ф. Устранение потерь рабочего времени руководителя структурного подразделения за счет применения метода делегирования полномочий // Проблемы и перспективы развития авиации, наземного транспорта и энергетики. – Казань, 2015.- С. 721-725.
37. Суетин С.Н., Барчан Н.Н., Щербаков Н.В. Технологический подход к делегированию полномочий // Фотинские чтения. - 2016. - № 1 (5).- С. 312-313.
38. Сукоркин А.А. Процесс делегирования полномочий: особенности, процесс осуществления, причины отказа// Таврический научный обозреватель. - 2017. - № 4-2 (21).- С. 13-17.
39. Тинькова М.И. Совершенствование менеджмента предприятия на основе делегирования полномочий //Закономерности и особенности функционирования экономики РФ как системы взаимодействующих регионов. – М., 2015. - С. 307-309.
40. Устюжанинова Е.А. Модели делегирования полномочий: опыт Великобритании // Lex Russica. - 2015. - № 9. - С. 100-109.

41. Фролова С.А. Делегирование управленческих полномочий // Новая наука: Стратегии и векторы развития. - 2015.- № 6-1. - С. 225-228.
42. Харитонов А.П., Калошина Т.Ю. Управленческий аспект делегирования полномочий в организации// Социально-экономические проблемы совершенствования управленческой деятельности: теория и опыт.- Новосибирск, 2017. - С. 161-162.
43. Цомаева М.Р., Валиева И.Л., Гогицаева Е.Б. Организационные процессы в системе менеджмента // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2014. - № 17. - С. 40-43.
44. Черепанова Е.Е. Делегирование полномочий как эффективный инструмент управления // Россия в многовекторном мире: национальная безопасность, вызовы и ответы.- М., 2017. - С. 250.
45. Шамина Е.М., Домнина А.И., Иванова Д.С., Торопова А.И. Об эффективном делегировании полномочий // Современные научные исследования и инновации. - 2017. - № 4 (72). - С. 507-508.
46. Шрамченко Т.Б. Факторы, определяющие эффективность делегирования полномочий в современных условиях // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2014. - № 7.- С. 95-100.
47. ГОСТ ISO 9001-2011 Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200093426>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Преимущества управления путем делегирования полномочий

Параметры эффективности	Механизм влияния стиля управления, основанного на делегировании полномочий
Производительность труда	Четкое понимание круга задач, наличие подробного описания делегированных полномочий, отсутствие дублирования функций среди сотрудников, наличие налаженной системы коллегиального сотрудничества позволяют значительно сокращать время выполнения работ.
Качество работы	Повышение уровня ответственности путем выделения «самостоятельного участка» работы, возможность самостоятельно принимать решения мотивируют сотрудника постоянно совершенствовать качество своей работы. Сотрудник знает, что несет персональную ответственность за полученный результат.
Инновации	Инновации, связанные с «функционированием» компании: даже у рядовых сотрудников появляется мотивация к творчеству, так как они получают право принимать самостоятельные решения в рамках делегированных полномочий. Результат – внедрение рационализаторских предложений сотрудников. Инновации, связанные с «развитием» компании: благодаря системе делегирования, у руководителей появляется время для разработки новых стратегических направлений развития, они получают возможность реализовать свой творческий потенциал, не «размениваясь» на тотальный контроль сотрудников и выполнение рутинных работ.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Методика "Метафора" (по А.И. Пригожину)

Эта методика используется для решения нескольких задач:

- войти в контакт с руководящим составом и наиболее активными сотрудниками организации;
- получить первое представление о проблемах организации;
- вовлечь руководителей и остальных сотрудников в процесс;
- преодолеть напряженность, дистанцию в отношениях между исследователем и организацией, которые неизбежны на первых порах.

1. Подготовка к работе

Обсудить с руководителем компании целесообразность и возможность анализа проблемных точек его организации и обратить его внимание на указанные ранее преимущества метода. Нужно подготовить его к тому, что эти процедуры выявят не только преимущества, но и недостатки и упущения, в том числе со стороны руководителя.

Задать главе компании вопрос: кого из сотрудников он хотел бы пригласить для этого исследования? Предпочтительно участие 15-20 человек. Число участников определяется потребностью получить множество мнений, взглядов, впечатлений, достаточное для представления и убедительное для главы компании. Участие руководителя также очень желательно. За исключением тех случаев, когда есть основания опасаться его намеренной или непреднамеренной цензуры в ходе проведения диагностики. Тогда нужно предложить ему не участвовать, а после ознакомиться с полученными результатами. В состав группы должны входить работники разных подразделений и занимающих разное положение на иерархическом уровне.

2. Технические требования:

- большое, светлое помещение (комната) со свободной стеной, на которую падает достаточно света;
- свободно передвигающиеся стулья;

- 5-6 листов бумаги формата А1
- 30 листов бумаги формата А4;
- яркие толстые фломастеры – 7 наборов;
- 2 рулончика скотча в станках с ножом для отрыва.

3. Процесс работы

Раздать всем по листу бумаги формата А4, положить на стол все фломастеры и обратиться к группе со следующими словами: «Возьмите по одному листу бумаги, по 1-2 фломастера и разойдитесь по кабинетам и коридорам этого здания. Пусть каждый из вас изобразит вашу фирму так, как ее видит. Вы можете нарисовать предметы или абстракции – на ваше усмотрение. Главное, чтобы всем нам было понятно, что именно вы хотите сказать своим рисунком. Используйте только фломастеры, чтобы рисунки были хорошо всем видны со стены. Анонимность рисунков будет обеспечена следующим образом: вы сложите свои рисунки лицевой стороной вниз в этот угол комнаты. Потом я их перемешаю, и таким образом никто не сможет узнать автора рисунка. Постарайтесь выполнить задание в пределах пятнадцати минут.

Когда рисунки и вся группа собраны, нужно при помощи скотча поочередно прикрепить рисунки к стене. Затем обратиться к группе с вопросом: что хотел сказать автор этого рисунка? Так один за другим рисунки заполняют какой-либо участок стены, например правую ее часть, чтобы оставить место для следующих процедур. Все обсуждают, на что указывает получившаяся группа рисунков. Затем сам автор (по желанию) может дать свое разъяснение.

4. Проводится анализ изображений.

Нужно подчеркнуть, что в рисунках выделяется, прежде всего, совокупный образ исследуемой организации.

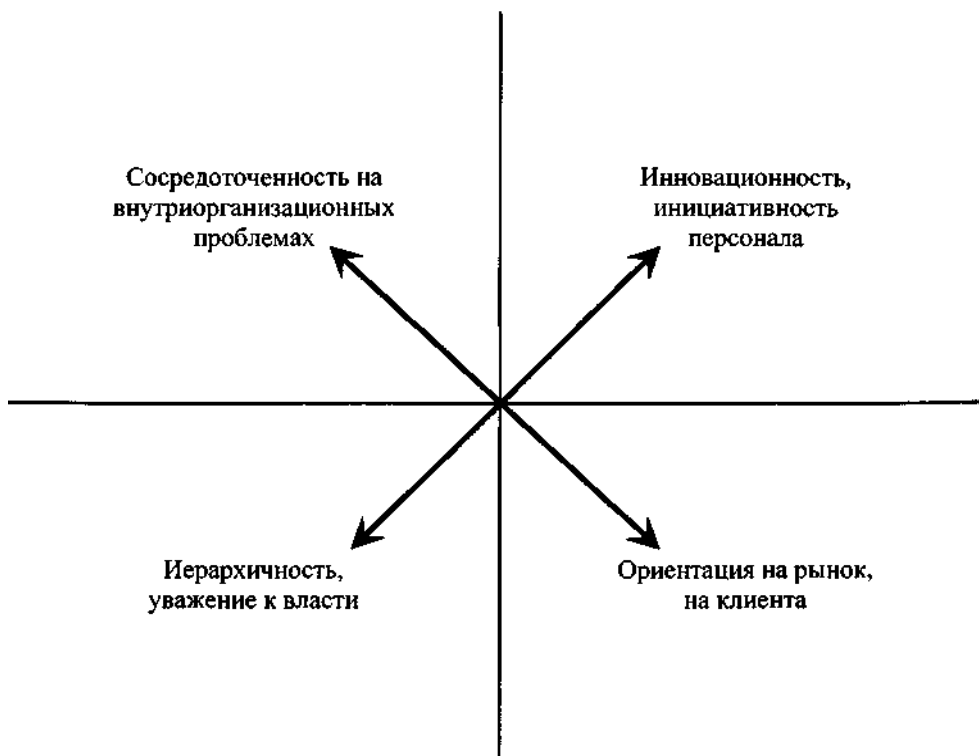
ПРИЛОЖЕНИЕ В

Методика "Крестовина" (по А.И. Пригожину)

Участникам предлагается оценить соотношение 4 ориентаций в их организации:

- ориентация на власть и иерархию отношений;
- ориентация на внутренние проблемы организации;
- ориентация на инициативность и инновационность персонала;
- ориентация на рынок и клиентов.

1. На завершающем этапе работы над методикой «Метафора», когда участники приносят и складывают листочки с рисунками, нужно предложить каждому из них такую схему с пояснением:



Удлините или укоротите стрелки в каждом квадранте в соответствии со сравнительной силой названных там признаков применительно к вашей организации (пользуйтесь любым ярким фломастером, кроме красного).

Начинать обсуждение рисунков следует только после того, как участники вернули листочки со вторым выполненным заданием.

2. При помощи скотча закрепить эти листки в 2-3 ряда рядом друг с другом. Красным маркером соединить концы векторов на каждом из рисунков, в результате чего получатся ряды трапеций. Спросить у участников, какие ориентации преобладают. Попросить добровольца распределить листочки на группы по какому-либо признаку.

Задать участникам такой вопрос: «Трапеция какой формы будет наилучшей для вашей организации?» .Далее нужно нарисовать на листе большую крестовину и предложить нанести на нее лучший для организации вариант трапеции

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на вопросы анкеты, касающиеся восприятия Вами системы распределения и делегирования полномочий в ООО «Сибторг» и выявления трудностей, характерных для нее.

Анкетирование является анонимным.

1. Знаете ли вы содержание своей должностной инструкции?

- да, конечно
- знаю, что она есть, но с содержанием не знаком
- не видел своей должностной инструкции

2. Когда руководитель передает вам поручение, он:

- обсуждает с Вами способы решения затруднений на равных
- руководитель обозначает как бы он хотел, чтобы был решен вопрос
- дает возможность самостоятельно принимать решения
- только контролирует результат работы

3. Если возникает непонимание в решении проблемы, Вы:

- обсуждаю варианты решения с коллегами и затем обращаюсь к руководителю
- после обсуждения с коллегами решаю вопрос самостоятельно, не обращаясь к руководителю
- сразу обращаюсь к руководителю
- оставляю нерешенным вопрос, чтобы руководитель исправил их и перепоручил задачу повторно

4. Отметьте высказывания, которые отражают проблемы в области

распределения и делегирования полномочий в вашей организации, и оцените степень их проявления в баллах. Максимально возможное значение – 5 баллов.

- Слишком высокая загруженность – 1 2 3 4 5
- Степень удовлетворенности условиями труда – 1 2 3 4 5
- Четкость распределения обязанностей между отделами – 1 2 3 4 5
- Четкость распределения обязанностей внутри отдела – 1 2 3 4 5
- Скорость процесса подписания документов - 1 2 3 4 5
- Уровень достаточности информации для понимания требований руководства – 1 2 3 4 5
- Соответствует ли поручаемая работа Вашим основным обязанностям – 1 2 3 4 5;
- Существует ли в организации механизм замещения отсутствующих сотрудников – 1 2 3 4 5;
- Позволяет ли иерархия управления обращаться с вопросами и предложениями «снизу-вверх» – 1 2 3 4 5;
- Равномерно ли распределяется объем работы между сотрудниками – 1 2 3 4 5
- Как Вы оцениваете уровень самостоятельности при принятии решений – 1 2 3 4 5;
- Позволяет ли Вам ваша работа проявить себя – 1 2 3 4 5
- Уровень информированности отделов о деятельности друг друга – 1 2 3 4 5
- Оцените уровень доверия к сотрудникам со стороны руководства – 1 2 3 4 5
- Когда руководство поручает работу, то предоставляет необходимые для ее выполнения ресурсы – 1 2 3 4 5
- Оцените уровень Вашей мотивации для выполнения сложных задач – 1 2 3 4 5

Благодарим за Ваше участие в исследовании!